Constant Gouyomgbia-Kongba-Zézé

LE MANAGER

Un métier à découvrir



A mon épouse Liliane qui m’a réellement
appris la renaissance.

Aux enfants ZEZE qui m’ont toujours
comblé de leur amour

A mes Frères, ces modestes et tolérants citoyens,
qui m’ont toujours gratifié de leur soutien.

A AFRICA INTERNATIONAL
qui est un amour particulier.

REMERCIEMENTS

Après mes études de Finances et Banques à l'Université d'Orléans, j'ai commencé réellement à m'intéresser au Management lorsque le professeur Max Peyrard m'a proposé de préparer et de soutenir un Doctorat d'Etat sous sa direction. Aidé par les professeurs Michel Jeantin et Roger Percerou, ce grand homme m'a fait découvrir très tôt que la maîtrise du management est un métier différent mais nécessairement complémentaire de celui des finances et des banques. Je lui en suis toujours redevable.

En dépit de nos divergences, Christophe Grelombe m'avait toujours encouragé à consigner par écrit mes analyses et mes développements dans le domaine du management. Que cet essai soit le témoignage vivant de nos interminables discussions dans notre maison de NGaragba.

En Côte d’Ivoire, mes premiers jours ont été difficiles sur le plan moral. Je tiens ici à remercier les familles Attey, Zadi Kessy et Cheickna Sylla qui n’ont cessé de me couvrir d’attention.

Les collaborateurs de CAPANA, les séminaristes de CAPANA et les étudiants de DESS Gestion des Ressources Humaines (INPH-ABIDJAN) sont à remercier parce que leurs critiques et leurs suggestions m’ont permis d’ajuster et d’affiner mes développements. Philippe Attey, Félix Claude Ahoure, Patrice Bayeto, Marguerite Akossi, Alphonse Akpro, Isabelle Ble et Felicite Yao ont souffert de mon entêtement dans les discussions sur le management. Même si je demeure responsable de mes idées, leurs critiques et leurs suggestions m’ont beaucoup appris.

Je ne peux terminer cette série de remerciements sans me retourner vers le Club Rotary-Bietry de Côte d’Ivoire qui est venu agrandir ma famille.

GKZ

PREFACE

Je salue le courage de l'auteur, mon ami et frère Constant Gouyomgbia-Kongba-Zézé, car en Afrique, une telle initiative est mal comprise, et partant mal prise par les Dirigeants en général, qui voient d'un mauvais œil les donneurs de leçons.

Et pourtant, ce sont ces courageux, sinon ces « fous » là qui ont fait avancer l'art du Management en Occident et dans le monde.

Il est temps, grand temps, que nous autres africains comprenions que l'Entreprise africaine est tout simplement une entreprise comme toutes les autres ; sa particularité est d'opérer en Afrique. Il n'y a ni bénéfice, ni perte à l'africaine pas plus qu'il n'y a pas de marge ou de plus value à l'africaine. Il y a tout simplement l'exercice d'une activité entre

Preneuriale dans un environnement africain avec ses particularismes culturels dont il faut tenir compte afin d'appliquer au mieux les règles universelles de gestion à l'Entreprise dont la vocation première est sa profitabilité, profitabilité qui permet de pérenniser le capital de l'Emploi.

Nommé principalement pour des raisons politiques ou ethnotribales, les Dirigeants africains, n'ont pas été du tout préparés à l'Emploi de Management ; car, une chose est d'être un excellent technicien dans son domaine, mais un autre métier est celui du Manager, qui doit allier à la technicité, la maîtrise de la gestion financière, l'orientation marché, l'animation et la conduite des hommes, mais aussi et surtout la vision à long terme à partager avec l'ensemble de ses collaborateurs.

Faisons désormais en sorte qu'en Afrique l'on forme d'abord les Hommes avant de songer à leur promotion. Il y va de notre Avenir.

Tous mes vœux accompagnent le succès de l'auteur pour des œuvres futures.

Philippe Attey
Consultant International
Directeur Général de la SOTRA
Abidjan-RCI

INTRODUCTION

En 1994, un fâcheux événement m’a contraint à l’inactivité pendant un long moment. Pour meubler le temps, j’ai entrepris de faire de la lecture. Ainsi, j’ai encore relu "*La nouvelle pratique de la direction des entreprises*" de Peter Drucker. Ce dernier fonde son ouvrage sur la conception que le management est un travail, et, comme tel, il requiert une compétence particulière, des outils propres et des techniques distinctes. A la fin de la lecture de ce volumineux ouvrage qui traite sérieusement de la pratique de la direction des entreprises, je me suis posé la question de savoir s’il m’était demandé de résumer en quelques points le métier de manager, c’est-à-dire de celui qui pratique comme profession le management, quels seraient les enseignements retenus de cette lecture ?

La difficulté de synthèse du livre de Peter Drucker pour donner une réponse à mon interrogation m'a amené à vouloir donner un contenu précis à la compétence particulière, aux outils propres et aux techniques distinctes que doit maîtriser le professionnel du management. Ma réflexion et l'organisation de mes idées étaient en cours lorsque d'autres circonstances, cette fois ci heureuses, m'ont amené à m'installer à Abidjan afin d'exercer mon métier de consultant international.

En 1999, pendant un séminaire sur la gestion des ressources humaines, un ami médecin qui était du nombre des séminaristes m'a interpellé sur le contenu du management et le métier du manager. Ma première réaction a été de lui recommander l'ouvrage de Peter Drucker précité et celui de Charles M. Farkas et Philippe de Backer intitulé : "A Quoi servent les directions générales". L'insistance de mon interlocuteur m'a fait comprendre qu'il attendait plus de moi que de simples références bibliographiques. Je me suis en conséquence engagé dans une série d'explications pour faire comprendre à mon ami et séminariste médecin qu'est ce que le management et qu'attend-on du manager. Après mon exercice, la conclusion de mon interlocuteur a été simple : la pratique du management est un métier comme la pratique de la médecine. Notre discussion a amené l'ensemble des séminaristes à déplorer l'absence d'un ouvrage synthétisant de manière simple et cohérente ce métier que constitue la pratique du management.

Depuis lors, cette interpellation amicale m'a amené à reprendre ma réflexion en la matière entreprise sur la base de l'ouvrage de Peter Drucker. Le présent ouvrage est la résultante de cette réflexion sur le contenu synthétique du management et le métier du manger.

Qu’est-ce que le Management ?

Gestion macro-économique, bonne gouvernance, administration de performances, entreprises compétitives, organisations associatives efficaces gestion développement durable, etc. sont des termes que nous rencontrons maintenant souvent dans la littérature économique contemporaine. Après réflexion, je pense à mon humble avis que ces différents termes relèvent du domaine du management. En effet, quelles que soient les ressources identifiées dans un espace économique (pays, entreprise, association, région, etc.), le problème fondamental demeure la combinaison et la transformation judicieuses de ces ressources de leur nature première en réalisations capables de satisfaire les besoins humains. Avec raison, Peter Drucker affirme que sans le management, l’épargne et l’investissement ne pourront produire d’eux-mêmes le développement organisationnel. Les pays africains regorgent de ressources mais ils ne peuvent pourtant pas satisfaire les multiples besoins de leurs ressortissants qui souffrent encore de la pauvreté. De nombreuses entreprises, surtout publiques, jouissent d’une abondance de ressources, mais leur pérennité n’est pas pour autant garantie. Des associations naissent, collectent gratuitement des ressources mais leur pérennité n’est pas également assurée. Dans tous les cas, on entend souvent que la disparition de ces organisations est fortement liée aux problèmes de gestion. En un mot, ces organisations souffrent du sous-management.

Pour souffrir du sous-management ou de l’absence de management, il faut d’abord savoir ce que c’est que le management. Concept très important, le management a cependant des fonctions floues dans la société comme le dit Claude S. George.

Au motif de l’homme qu’il faut à la place qu’il faut, des médecins, des économistes, des juristes, des ingénieurs, des pharmaciens, etc, prétendent à la direction des organisations complexes qui animent les activités dans leur secteur profes-

sionnel. Les cas d'échec, susmentionnés prouvent a dessein qu'il ne suffit pas d'être médecin pour être capable de diriger un centre médical ou un ministère de la santé. Il ne suffit pas d'être un ingénieur agronome pour diriger un projet agro-économique ou un ministère à domaine agricole. Les pays occidentaux et asiatiques ont suffisamment compris que la seule maîtrise s'un métier ne confère pas des compétences en management. Dans ces pays, aucune formation des cadres supérieurs ne peut se faire sans intégrer un programme de management.

La recherche d'un contenu précis au concept de management a entraîné un long débat universitaire qui faisait une opposition artificielle entre la gestion et le management. Heureusement, le professeur Pierre Lassegue dans les mélanges offerts à Pierre Vigreux, a réussi à démontrer par un développement magistral qu'entendu dans son sens large, la gestion est synonyme de management qui est un mot d'origine anglo-saxonne. Dans la pratique, il faut souligner aussi que les qualificatifs qui accompagnent souvent le mot management perturbent beaucoup de personnes : qu'est ce que le management stratégique ? qu'est ce que le management opérationnel ?

Les finances, le marketing, les approvisionnements, les ressources humaines ou la technologie font elles partie du management ? A ces différentes interrogations vient s'ajouter le refus systématique au nom de la culture locale d'utiliser les concepts et les techniques qui relèvent du « management occidental ». Ces différentes situations commandent une clarification du contenu du mot management.

Le management traduit la capacité d'améliorer constamment les efforts humains pour mobiliser et transformer les ressources disponibles et inorganisées en réalisations utiles et efficaces pour la communauté des hommes et des femmes. Il s'agit d'une activité qui met en œuvre et qui agence des efforts humains afin de trouver et mobiliser des ressources rares et

inorganisées, de les combiner et de les transformer pour satisfaire des besoins humains précis identifiés. Ainsi conçu, le management est sans conteste le moteur de l'amélioration constante de la condition humaine, donc du progrès humain.
Tel est à mon humble avis le sens de l'affirmation de Alfred D. Chandler Jr qui écrit que dans nombreux secteurs de l'économie, la main visible des managers a remplacé ce que Adam Smith appelait la main invisible des forces du marché .

Cette main invisible qui a créé les différentes organisations qui améliorent quotidiennement les conditions de vie des hommes et des femmes de ce monde est condamnée à un perfectionnement permanent. Comme l'affirment Terry et Franklin, cette main invisible doit être capable de prendre les gens comme ils sont, avec leurs connaissances, leur formation, leur expérience et les amener à se développer en augmentant leur savoir, en améliorant leurs compétences, en corrigeant leurs défauts tout en obtenant leurs efforts collectifs constants pour atteindre des objectifs fixés. Ces objectifs réalisés se présenteront sous forme d'équipement, d'usines, de bureaux, de produits, de services et des relations humaines meilleures.

Source de perfectionnement permanent, le management convertit les hommes et les femmes en véritables ressources humaines capables de pratiquer la bonne gouvernance, de gérer une administration de performances, de bâtir une entreprise compétitive, de créer une association efficace ou de développer un espace économique territorial. En un mot, la pratique du management permet à chaque homme ou chaque femme de déployer en permanence l'excellence dans ses activités quotidiennes pour atteindre des résultats attendus.

Toujours répertorié dans les sciences sociales, le management ainsi défini est souvent qualifié de science ou d'art. Ce débat a longtemps maintenu le management dans la discipline de

L'Entreprise. Mais son importance progressive et incontestable pour les organisations contemporaines lui a fait gagner en autonomie et il est devenu un ensemble de connaissances et de savoir-faire systématiques accumulés, reconnus et consignés, permettant de comprendre des vérités générales quand on pratique l'exercice de convertir des hommes et des femmes en ressources humaines dans toute action collective.

Corps de connaissances et de savoir-faire accumulés, reconnus et consignés, le management est donc une science comme telle, il est l'objet de recherches fondamentales et de recherches appliquées. Dans le premier cas, le management est l'apanage des universitaires qui cherchent à découvrir et à étudier les lois et les principes fondamentaux qui soutendent des relations efficaces entre des hommes et des femmes qui s'engagent ensemble dans toute activité humaine collective. Ces recherches de base constituent la principale activité des universités et écoles dont les plus connues sont Harvard Business School, Massachussets Institute of Technologie (MIT), Cambridge, Paris-Dauphine, hautes Etudes Commerciales (HEC), etc. Ces recherches de base ont également fait connaître des grands noms comme Fayol, Taylor, Maslow, Drtucker, Mintzberg, Ansoff, Depallens, Percerou, Peyrard, etc.

Utilisant les résultats des recherches fondamentales, les recherches appliquées formulent des concepts et méthodes, inventent des moyens et techniques pour résoudre des problèmes concrets qui se posent au management dans la pratique de tous les jours. Ces recherches appliquées sont l'œuvre de grands noms comme Bill Gates, Robert-Louis Dreyfus, Thierry Desmarest, Jean-Marie Messier, Michel Pebereau, Carly Fiorina, Marcel Zady Kessy, James Ouobiono, Yesser Ezzedine et bien d'autres. Des sociétés de conseil comme Boston Consulting Group, McKinsey, Cegos, GKZ Interna-

tional, CAPANA, Intercontrol, etc. sont également les sièges de ces recherches appliquées. Ces dernières ont permis aussi de découvrir d'éminents consultants comme Octave Gelinier, Thomas Peters, Robert Waterman, Richard Tanner Pascale, Michael Hammer, James Champy, Hervé Serieys, Michel Crozier, etc ? Ainsi, a-t-on pu comprendre que dans son application quotidienne, le management s'enrichit de l'art parce qu'il intègre la dimension personnelle de l'individu qui le pratique. Celui qui exerce donc le management est une synergie positive, une combinaison unique d'homme de science et d'artiste agissant. En effet, comme le soulignent Terry et Franklin, après avoir épuisé toutes ses connaissances scientifiques en management sur un fait d'espèce, cet homme va s'en remettre à son art pour réaliser une tâche donnée car l'observation fréquente des problèmes, des événements et des opportunités développe la capacité de création et d'innovation de l'individu.

Qu'est-ce que le Manager ?

Dans son ouvrage sur le Nouvel état industriel, John Kenneth Galbraith a suffisamment mis l'accent sur la mutation économique qui a amené des cadres professionnels à remplacer les fondateurs des entreprises, à la direction de celles-ci. Dans la Main visible des Managers, Alfred D. Chandler Jr a expliqué le processus qui, à travers les différents regroupements d'entreprises, a amené les cadres supérieurs à devenir des véritables professionnels du management. En effet, les enjeux générés par ces groupements ont été tels que les fondateurs des entreprises intéressées ont dû recourir à des dirigeants salariés en plein temps. Confrontés de plus en plus à la concurrence qui commandait une gestion rationnelle des ressources, ces dirigeants salariés se sont attachés à définir leur tâche spécifique et efficiente et à systématiser les différentes méthodes et techniques de gestion des ressources qui sem-

blaient jusqu'alors improvisées. *Dans le Manager au quotidien*, Henry Mintzberg, après avoir fait un détours historique qui souligne implicitement cette professionnalisation, a mis en relief les dix principaux rôles que le cadre professionnel doit jouer dans son entreprise.

Dans tous les cas, l'idée fondamentale est que la direction des entreprises se professionnalise irréversiblement. Des cadres supérieurs qui ne sont pas au départ propriétaires d'actions se forment pour exercer comme métier la direction des entreprises. Le développement de la pratique des stocks-options vient confirmer cette professionnalisation de la direction des entreprises et l'attrait que ce métier exerce dorénavant sur une grande partie des élites de ce monde. PDG de Anderson Consulting pendant dix ans, George Shaheen a quitté pour prendre en charge la direction de WEVAN, une épicerie en ligne qui sert le consommateur à domicile. Promesse lui a été faite de lui réserver 5% du capital social de cette modeste entreprise qui devra être introduite en bourse. Tim Koogle, Meg Whitman, Jim Barksdale et bien d'autres sont ces dirigeants professionnels qui confirment aussi que des fondateurs raisonnables comprennent souvent pour leurs propres intérêts qu'il faut prendre du champs et laisser la place de PDG à un gestionnaire plus aguerri.

Cette professionnalisation met donc en exergue de nos jours le métier de manager. Henry Mintezberg définit ce métier par un ensemble de dix rôles observables : symbole, agent de liaison et leader (rôles interpersonnels), observateur actif, diffuseur et porte parole (rôles liés à l'information), entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur (rôles liés à la décision). *Dans fonctions et tâches de direction générale*, Octave Gelinier définit le métier de manager comme le fait de faire un travail par des collaborateurs et en être cependant responsable. En d'autres termes, diriger c'est déléguer à différents organes des tâches et des initiatives tout en

restant garant que le but d'ensemble soit atteint. C'est donc par la qualité des résultats obtenus (les performances réalisées) que l'on définit un manager. *Dans Fonction : Décideur, Michele* Bergagaa organise le métier du manager autour de plusieurs points d'ancrage : la stratégie, le projet, la politique, la gestion et l'évolution. En élaborant les règles d'or du manager efficace, John Lockett résume que ce dernier est là pour veiller à ce que le personnel travaille convenablement, pour le guider et s'assurer qu'il a du travail, le former et l'aider à effectuer ce travail. Gisèle Commarmond et Alain Exiga concluent que faire le métier du manager c'est faire réussir une équipe. Dans *Diriger et Motiver*, plusieurs auteurs sous la direction de Nicole Aubert organisent le métier du manager en deux points : comprendre les principaux ressorts du comportement et de la relation humaine, conduire l'action en intégrant la dimension humaine.

Sans prétendre épuiser toute la littérature sur ce sujet, il faut simplement souligner que les références rappelées ci-dessus montrent que plusieurs visions éclairent sous différents angles le métier du manager. Il faut souligner également que toutes les définitions maintiennent une constance : faire travailler collectivement et efficacement des hommes et des femmes pour transformer des ressources de leur état premier en leur état final afin de satisfaire des besoins humains. Le manager est donc celui qui a la responsabilité de bâtir la cohésion organisationnelle des hommes et des femmes qui travaillent ensemble, d'obtenir leur efficacité dans la transformation des ressources afin de satisfaire durablement les besoins humains identifiés. La question fondamentale demeure, comment bâtir cette cohésion organisationnelle et obtenir cette efficacité dans la transformation des ressources alors que chaque homme ou chaque femme est un Acteur comme l'ont si bien analysé Michel Crozier et Erhard Friedberg dans *l'Acteur et le système*, et surtout que l'environnement est devenu si mouvant ?

En tentant de répondre à cette question fondamentale chaque professionnel du management se rend compte qu'il ne suffit plus de diriger, de motiver, de décider, d'être responsable, de déléguer, de négocier, de répartir des ressources, etc, pour obtenir des résultats concrets. Le management appliqué commande au professionnel du management d'obtenir un résultat capable de satisfaire tous les intérêts qui concourent au fonctionnement de l'organisation dirigée. J'ai eu à souligner que non seulement ces intérêts sont catégoriels mais ils sont potentiellement antagonistes. La pérennité organisationnelle de l'entité dirigée se trouve menacée fondamentalement si ces intérêts ne sont pas satisfaits quasi-simultanément. L'obligation de la création de valeur trouve son fondement dans cette obligation de pérennité organisationnelle que le manager doit assurer à travers la réalisation de son métier. A défaut de cala, la manager doit céder sa place parce qu'il est incompétent et qu'il met en péril la continuité d'exploitation de l'organisation.

Ainsi, pour garantir la pérennité organisationnelle ou la continuité d'exploitation par la création de valeur afin de satisfaire tous les intérêts en présence, la manager doit initier et conduire plusieurs actions qui doivent être structurées de manière cohérente et efficace. Charles M. Farkas et Philippe de Backer ont tenté de le démontrer en structurant le métier du manager en cinq axes : stratégie, ressources humaines, compétences, cadrage et changement. Mais le développement de leur ouvrage peut laisser croire que le manager a la possibilité de choisir seulement l'un des axes mis en relief. A mon avis, ces axes constituent un ensemble cohérent même si dans la pratique managériale et de manière alternative l'un des éléments est prédominant à un moment donné. Ma vision tire son fondement dans l'analyse que le métier du manager s'exprime dans les faits par la réalisation efficace de deux missions fondamentales et interactives. La première consiste à accroître impérativement et constamment la productivité du travail afin d'optimiser les résultats obtenus des ressources

mobilisées et transformées. La seconde mission est la nécessaire maîtrise des actions humaines complexes dans un environnement dorénavant toujours mouvant. La cohésion et la pérennité de chaque organisation dépendent de la réalisation efficace de ces deux missions fondamentales et interdépendantes par le manager. Et l'analyse de la pensée managériale permettra de comprendre pourquoi.

BIBLIOGRAPHIE

1) AUBERT (N) (sous la direction), Diriger et Motiver, les Editions d'organisation, 1998.
2) BERGADAA' (M), Fonction : Décideur, les Editions d'organisation, 1977
3) CHANDLER, Jr (A.D), la Main Visible des Managers, Economica, 1988
4) COMMARMOND (G) et EXIGA (A), Manager par les Objectifs, Dunod, 1998
5) CROZIER (M) et FRIEDBERG €, l'Acteur et le Système, Seuil, 1977
6) DRUCKER (P.F), la Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises, les Editions d'organisation, 1975
7) FARKAS (C.M.) et de BACKER (P), A quoi servent les Directions Générales ? Dunod, 1977
8) GELINIER (O), Fonctions et Tâches de Direction Générale, les Editions d'Organisation, 1991
9) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE ©, la Cession d'Actif comme solution de sauvetage des Entreprises Industrielles et Commerciales en difficulté, Thèse d'Etat, sciences de gestion, ORLEANS, 1982
10) LOCKETT (J), Diriger c'est simple, Top Edition, 1991
11) MINTZBERG (H), le Manager au quotidien, les Editions d'organisation, 1984

12) SAINSAULIEU ®, Sociologie de l'Entreprise, Presses de sciences Po et Dalloz, 1997

12) SERIEYX (H), le Big Bang des Organisations, Calmann-Levy, 1993

13) TERRY (GR) et FRANKLIN (SG), les Principes du Management, Economica, 1985.

1ère PARTIE

L'ANALYSE DE LA PENSEE MANAGERIALE

Corps de connaissances et de savoir-faire accumulés, reconnus et consignés systématiquement à travers les temps, le management est le résultat d'une histoire. Dans *la Gestion : Les grands courants ces origines à nos jours,* Georges nous montre que les méthodes et les concepts du management ont connu des applications depuis les millénaires. Luc Boyer et Noël Equilbey dans leur ouvrage *Histoire du Management* situent également les racines du management dans la préhistoire, l'Antiquité, le Moyen Age et la période moderne. En distinguant la pensée manageante de la pensée managériale dans *l'Art du Manager*, Pierre Morin montre aussi que le management n'est pas une invention du XXème siècle et que son histoire est seulement méconnue.

Autrement dit, de la construction d'immenses empires et royaumes d'avant, on peut déjà retenir la systématisation d'une planification et une administration rigoureuse des res-

sources. L'Eglise catholique romaine a montré que sa pérennité organisationnelle est assurée depuis 2000 ans grâce à une structure hiérarchique et un système de reporting longtemps bien définis. Des industries oldowayennes (du site de Oldoway) ont été développées grâce à la capacité d'organisation des ancêtres africains que Edem Kodjo a su mettre en exergue dans son ouvrage… Et *demain l'Afrique*. La lecture de la Bible dans Genèse, Exode 18 montre qu'en conseillant Moïse, Jethro a systématisé les principes de décentralisation et de délégation des pouvoirs.

Ce rappel succinct de la doctrine et des faits témoigne que les principes du management sont d'application plus lointaine sur tous les continents. Mais il a fallu attendre 1776 avec la publication de *la Richesse des Nations* par Adam Smith pour situer la naissance du management moderne. Cet éminent auteur n'a pas seulement analysé la régulation du marché concurrentiel par une main invisible. En étudiant le fonctionnement d'une usine de fabrication d'épingles avec les nécessaires principes de spécialisation et de division du travail, Adam Smith a aussi mis en valeur la main visible du manager dans les progrès humains.

Avec la révolution industrielle du XVIIIème siècle, des noms tels que Hamilton, Robert Owen, Charles Baddage, Henry R. Towne, Andrew Ure, Charles Duprin, Daniel MC Collum, Henry Varnum Poor et bien d'autres ont prolongé l'œuvre de Adam Smith qui a mis en exergue les avantages économiques pour une société ou une organisation de spécialiser et de partager le travail entre tous les membres. Des termes nouveaux comme efficacité, spécialisation, division du travail, esprit démocratique, motivation, productivité et rendement ont fait leur apparition dans le monde des affaires.
Dès lors, on a pris réellement conscience qu'en plus du capital et de leurs savoir-faire techniques, les dirigeants ont besoin d'autres connaissances pour maîtriser et maximiser la

Production. Le management a commencé à être enseigné à l'université et l'apprentissage du métier de manager a commencé par la même occasion.

1 LE MANAGER DANS L'ECOLE CLASSIQUE DU MANAGEMENT

Le développement industriel a commandé une meilleure utilisation des ressources. Ce souci permanent de rendement est devenu une problématique fondamentale pour les dirigeants.
Cette période correspond à l'émergence de l'école classique du management qui prescrit au manager les principes à appliquer pour accroître la productivité du travail dans la transformation des ressources disponibles. L'école classique peut être subdivisée en deux courants ; l'approche administrative et l'organisation scientifique du travail.

Le Manager dans l'approche administrative

Initiée par Henry Fayol (1841-1925), Ingénieur de son état et grand industriel français, l'approche administrative suggère

Au manager d'avoir une vision globale de l'entreprise. De son expérience pratique de dirigeant dans le secteur du charbon et de l'acier, Henry Fayol a été le premier à affirmer que l'entreprise est une seule entité dotée de plusieurs fonctions : *Technique, Finances, Administration, Sécurité.* Il a été également le premier a systématisé que le manager en charge de la direction de l'entreprise qui est une entité globale avec plusieurs fonctions, a pour missions fondamentales : prévoir, *Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler.* Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916), Henry Fayol montre que les fonctions et les missions mentionnées ci-dessus doivent amener le manager à appliquer dans l'exercice de son métier les principes suivants :

- la division du travail qui doit amener le manager à spécialiser les fonctions et à décentraliser les pouvoirs ;
- l'autorité et la responsabilité qui fondent le droit de commandement di chef mais qui lui imposent également de rendre compte de ses résultats ;
- la discipline qui commande à tous ceux qui travaillent dans l'entreprise de respecter les conventions touchant l'obéissance, l'assiduité et le travail ;
- l'unité de commandement qui impose que chaque subordonné ne réponde qu'à un seul chef ;
- l'unité de direction qui stipule que toutes les activités de l'entreprise doivent viser les buts de cette dernière ;
- la rémunération des travailleurs proportionnellement aux services rendus ;
- le partage du pouvoir entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires afin que ces derniers disposent d'autorité suffisante sur leurs subordonnés dans le travail ;
- les communications doivent nécessairement suivre la voie hiérarchique ;
- chaque employé doit avoir un rôle spécifique ;
- le personnel doit bénéficier d'une politique d'équité ;
- la stabilité du personnel exige un faible taux de rotation ;

- les cadres subalternes doivent suffisamment avoir de liberté pour concevoir et réaliser des plans car l'initiative est le moteur de l'activité humaine.
- Les relations humaines doivent être harmonisées au sein de l'entreprise.

En résumé, il faut déjà reconnaître qu'avec la vision globale de l'entreprise, les cinq missions qui incombent à tout manager et les principes qu'il doit appliquer dans ses actions quotidiennes, Henry Fayol a tracé les contours du métier du manager universel. Des chercheurs comme Denisson, Mooney, Sheldon et Barnard vont beaucoup s'inspirer des travaux de Henry Fayol qui ont connu un grand succès depuis leur traduction en anglais en 1949.

Dans la liste des contributeurs de l'approche administrative du management, il faut également inscrire le sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Ce dernier a eu une approche descriptive et scientifique de l'entreprise. Il édicte à l'attention du manager les principes suivants :

- les responsabilités doivent être attribuées sans ambiguïté et les droits inhérents aux postes de travail doivent être déterminés ;
- les relations et l'utilisation de l'autorité doivent être impersonnelles ;
- la responsabilité hiérarchique doit être à la base de toute coordination des fonctions ;
- les activités de l'entreprise doivent être établies selon des règles clairement définies et appliquées de façon uniforme ;
- le choix d'un travailleur pour animer un poste de travail doit obéir à un processus impersonnel de test ;
- les décisions doivent être prises rationnellement ;

- les employés doivent avoir un plan de carrière qui pourra être utilisé lors des promotions faites au prorata du mérite et de l'ancienneté.

Les principes édictés par Max Weber indiquent déjà au manager que la définition des postes de travail, les manuels de procédures de travail, les modalités de l'exercice du pouvoir, le processus de recrutement, le plan de carrière et le processus de décision sont des techniques à maîtriser pour mieux exercer son métier. Dans la conclusion de son ouvrage Manager en toutes lettres, François Aelion a donc raison d'affirmer que la plupart des outils comportementaux d'efficacité, réputés les plus modernes se trouvent en fait dans le passé à des époques cruciales, souvent utilisés par les hommes-clés. Manager d'hier et manager d'aujourd'hui n'exercent que le même métier même si le contexte est différent.

Le Manager et l'Organisation Scientifique du Travail

Initiée par Frédérick W. Taylor, l'approche de l'organisation scientifique du travail a été également développée par des auteurs comme Henry L. Gantt, Liliane et Frank Gilbreth, Harrington Emerson.

Frédérick W. Taylor (1856-1915) a commencé sa carrière en 1870 à l'aciérie Midvale aux Etats-Unis où il devient surintendant. A ce titre de manager, il avait pour principale tâche de déterminer quantitativement le travail des employés et c'est à ce moment qu'il s'est intéressé au rendement.

Dans ses travaux, Taylor a abouti à la conclusion que les travailleurs "tiraient au flanc" de manière systématique parce qu'ils croyaient qu'un travail plus rapide supprimerait leur emploi et parce que les salaires horaires ou journaliers tuaient

toute incitation individuelle : il a recommandé en conséquence une révolution mentale qui fusionne les intérêts des dirigeants et des travailleurs en un tout gratifiant pour les deux parties. Cet auteur a publié deux ouvrages pour vulgariser les résultats de ses travaux : *Shop Management* (1906) et *les Principes de Direction Scientifique* (1911). Dans une communication en 1912 devant une commission de la chambre des représentants à Washington. Taylor a systématisé sa théorie en six propositions :

- le manager doit décomposer les tâches des travailleurs en éléments constitutifs ;
- le manager doit analyser chaque point afin de trouver la meilleure méthode d’exploitation ;
- les employés doivent être choisis et formés d’une façon scientifique ;
- la manager doit déterminer la rémunération en fonction du rendement de chaque travailleur ;
- l’institution d’une coopération étroite entre les dirigeants et le personnel non dirigeant est nécessaire.

Cette coopération nécessite une division du travail dans laquelle les dirigeants ont la possibilité de la planification et de l’organisation du travail des autres.

L’étude des postes de travail, la formation des travailleurs, la rémunération nécessairement liée aux performances individuelles du travailleur et la responsabilité de planification du manager sont donc des techniques de management que Taylor a préconisées aux dirigeants afin d’améliorer l’exercice de leur métier. Comme consultant pour la compagnie Simond Rolling (1893), et pour l’aciérie de Bethlehem (1898), cet auteur et praticien a amené les dirigeants à faire diminuer les frais d’exploitation, à augmenter la productivité, à améliorer le moral des employés au fur et à mesure que ces derniers gagnèrent beaucoup d’argent.

Ayant travaillé avec Taylor aux aciéries de Midvale et de Bethlehem ainsi que pour la compagnie Simond Rolling, Henry L. Gantt (1861-1919) a amélioré l'approche du rendement et de la productivité du travail. En effet, il a constaté que l'employé était peu motivé par le travail à la pièce. Il a en conséquence proposer de programmer les tâches et les rémunérations en fonction des performances individuelles des travailleurs. Avec le graphique de Gantt, cet auteur a donc systématisé le lien individuel entre les performances et les rémunérations. Les prémisses du PERT (Program Exaluation and Review Technique) qui est à la base de la planification et du contrôle ont été aussi posées grâce à l'élaboration des réseaux Temps/Evénement.

Lillian Gilbreth (1878-1972) et Frank Gilbreth (1868-1924) ont également contribué à l'amélioration de l'organisation scientifique du travail. Jeune briqueteur en stage d'apprentissage, Frank Gilbreth s'est rendu compte que chaque contre maître lui enseignait une manière différente de travailler. Ce constat lui a fait comprendre que dans l'accomplissement de chaque tâche, le travailleur doit avoir à sa disposition les techniques appropriées et précises. La normalisation des mouvements et des techniques dans l'usine a été préconisée au dirigeant.

A la mort de Frank, son épouse Lillian Gilbreth, première femme à soutenir un doctorat en psychologie aux Etats-Unis, a continué les recherches scientifiques pour trouver les moyens susceptibles d'augmenter la satisfaction de l'employé au travail. Ce couple a ainsi amélioré l'approche de l'organisation scientifique du travail par les éléments suivants :

- le manager doit déterminer la meilleure façon pour l'employé d'accomplir un travail particulier afin de réduire la fatigue et d'accroître le rendement :

- le manager doit choisir les employés les mieux qualifiés pour faire le travail ;
- le manager doit fournir aux ouvriers et employés les ressources nécessaires pour effectuer leurs tâches plus rapidement ;
- le manager doit rémunérer les travailleurs sur la base de l'équité en utilisant la technique du travail à la pièce ;
- le manager doit faire un distribution très nette entre son travail de planification qui est de nature conceptuelle et le travail de l'employé qui est l'exécution.

Comme l'un des premiers dans le domaine du conseil en management, Harrington Emerson (1853-1931) a aussi amélioré l'approche de l'organisation du travail en publiant deux ouvrages : *Effiviency as a basis for operation and wages* (1911) et *The twelve principles efficiency* (1913). Cet éminent consultant recommande au manager de rechercher et d'éliminer systématiquement le gaspillage afin d'améliorer la rentabilité. Sur la base de cette recommandation qui semble très proche de la théorie des coûts cachés du Professeur Henri Savall, Emerson a contesté en 1910 l'augmentation des tarifs de chemin de fer pouvaient économiser par jour un million de dollards. Convaincu que l'organisation scientifique du travail permet d'accroître le rendement et la rentabilité. Emerson a collaboré en 1912 à la création de *Effiency society of New York City* et a contribué à la fondation de *l'Association of consulting management engenius* (1923).

De manière globale, je peux dire que l'organisation scientifique du travail à travers ses diverses contributions a porté à l'attention du manager que la recherche permanente de la productivité du travail doit être l'une de ses missions fondamentales. Rendement, efficience et rentabilité vont donc être les notions qui seront à la base de la stratégie de domi-

nation par les coûts et de la pratique du reenginering. En outre, comme l'approche administrative du management, l'organisation scientifique du travail montre clairement que le métier du manager consiste à concevoir le travail qui doit être exécuté par les travailleurs. Planification, organisation et contrôle deviennent donc les composantes du métier du manager.

Ces acquis vont demeurer alors que les recommandations de l'école classique sur la conduite des travailleurs vont être battues en brèche. Dans le cas de l'approche administrative, la pratique de ces recommandations a entraîné la bureaucratie alors que dans le cas de l'organisation scientifique du travail, les travailleurs exclus du champ de conception sont devenus le prolongement naturel des machines dans l'usine. En un mot, l'école classique a systématisé le métier du manager ; elle lui a montré la conception et l'organisation des opérations qui composent l'activité de l'entreprise qui est une seule entité. Mais elle ne lui a pas enseigné les techniques de la conduite efficace des hommes et des femmes au travail.

2 LE MANAGER ET LES RELATIONS HUMAINES

Dans les années 1920 et 1930, la combinaison de la mécanisation de l'industrie et de l'application des principes managériaux de l'école classique aux organisations industrielles a permis un grand essor économique. Ce dernier a provoqué de grands changements dans les sociétés occidentales. Dans ce contexte, certains ont commencé à percevoir que dans les cas extrêmes, les thèses de l'école classique amènent à considérer les travailleurs comme simples pions parce que leurs comportements sont standardisés, beaucoup standardisés. De nombreux auteurs ont donc commencé à prêter attention à l'attitude des individus et des groupes pendant que le manager applique les principes qui lui ont été enseignés par l'école classique. L'objectif fondamental est d'introduire dans les entreprises des techniques de relations humaines afin d'accroître la

satisfaction des individus au travail et d’augmenter ainsi leur taux de productivité.
Les principaux initiateurs de cette nouvelle approche du management qui va constituer l’école des relations humaines sont : Huggo Münsterberg, Mary Parker-Follett, Elton Mayo, Douglas McGregor et Chris Argyris.

- Hugo Münsterberg (1863-1916) est d’origine allemande et a étudié la psychologie à Havard. En publiant Psychology and industrial efficiency (1913) qui est le fruit de ses recherches, il devient le père de la psychologie industrielle dans la mesure où il a tenté d’appliquer la psychologie dans le domaine de l’industrie d’après cet auteur, le manager peut améliorer son propre travail en recourant à la psychologie dans trois cas de figure ;
- L’identification des personnes les mieux qualifiées pour occuper un poste de travail. Ce qui a pour avantage d’éviter la frustration ;
- La création d’un environnement psychologique propice à l’accroissement des performances du travailleur ;
- Le choix des mesures à prendre pour motiver les travailleurs en vue de la réalisation des objectifs.

Depuis les travaux de Hugo Münsterberg, on reconnaît que la capacité d’organisation que conseille l’école classique ne suffit plus. Le manager doit en plus prêter attention au travailleur qui est un humain avec ses émotions et ses sentiments.
La gestion de cet élément permet d’accroître la productivité du travail dans toute l’entreprise. Un début de relation commence à être élaboré entre les performances individuelles des travailleurs et la performance globale de l’entreprise. Les premières commencent à être perçues comme le fondement de la seconde.

- Mary Parker-Follett (1868-1933) a beaucoup travaillé sur le comportement de l’individu et des groupes au sein de l’entreprise. D’après cet auteur, le groupe est aussi important, sinon plus que les individus qui le composent. Le potentiel d’un individu ne peut s’accroître que par le biais du développement des relations interpersonnelles. En conclusion, le manager a donc pour rôle principal de promouvoir au sein de l’entreprise l’harmonie, l’intégration et la coordination des efforts communs du groupe de travail afin d’obtenir l’efficacité des travailleurs. En plus de l’autorité et du sens de l’organisation du travail des autres, le manager doit être titulaire de connaissance, de savoir-faire et de talents de leader pour favoriser le travail efficace en groupe. Le travail en groupe ou en équipe devient ainsi une des composantes fondamentales du management. Les travaux de Richard Tanner Pascale et Anthony G. Athos montrent que Mary Parker-Follett a beaucoup inspiré le management au Japon.

- Elton Mayo (1880-1949) d’origine australienne a aussi contribué à enrichir le métier du manager. Ayant fait des études d’éthique, de philosophie et de médecine avant d’aller à la faculté des sciences de l’administration de l’université de Havard, cet auteur ainsi que certains de ses collaborateurs comme Roethlisberg et Dickson ont entrepris des recherches à la Western Electric de Chicago dans l’usine Hawtorne qui était une fabrique des circuits électriques destinés à des appareils téléphoniques. Les résultats de ces recherches ont permis à Elton Mayo et ses collègues de faire des recommandations relatives à la modification des conditions de travail notamment le mode de paiement, la durée de la période de repos et le nombre d’heures de travail par semaine. L’application de ces recommandations a entraîné une augmentation significative de la productivité et l’amélioration du climat organisationnel. Il en résulte que des meilleures conditions de vie au travail permettent aux travailleurs de fournir un rendement optimal.

Sur la base de ces résultats Elton Mayo et ses collègues préconisent que la manager doit connaître les besoins de ses subordonnés afin de modifier positivement leur comportement et augmenter ainsi leur taux de productivité. L'organisation méthodique du travail et la motivation par la rémunération ne sont plus les seuls moyens d'améliorer la productivité dans une entreprise. Les relations entre les travailleurs qui constituent un groupe jouent ainsi un rôle notoire dans le domaine de la motivation. L'expérience a montré par la suite que cet apport est fondamental pour le management surtout pour les cadsres qui ne se contentent pas seulement des directives et des stimulants économiques. Ces cadres revendiquent souvent et de plus en plus la considération de leur supérieur.

- Douglas McGregor (19036-1964) éminent professeur du Massachussets Institut of Technology (MIT) est connu comme le père de la théorie X et de la théorie Y qu'il a exposées dans The human side of enterprise. Cet auteur recommande au manager de percevoir chez ses collaborateurs deux types de comportements qui doit nécessairement entraîner deux manières différentes de collaborer. La théorie X préconise que les travailleurs paresseux qui n'aiment pas généralement le travail et qui résistent aux changements ont besoin d'une direction autocratique. La théorie Y suggère par contre que les travailleurs qui aiment le travail et qui cultivent l'excellence n'ont besoin que d'une impulsion approprié (responsabilisation et participation) pour donner le meilleur d'eux-mêmes. L'expérience des affaires montre qu'il y a des travailleurs qui traînent systématiquement les pieds alors que d'autres ne demandent qu'à participer et à être responsabilisés. Dans le premier cas, ils sont payés pour travailler et leur avis compte peu. Même si le manager les consultent, ils ne donnent jamais leur position. Dans les faits, ils se contentent de la routine. Dans le second cas, ils prennent des

Initiatives et sont frustrés quand ils ne participent pas au processus de prise de décision dans leur entreprise.

- Christ Argyris à l'université de Yalé, s'inscrit dans le registre des tenants de l'école des relations humaines sur la base de ses recherches et de son expérience pratique. Cet auteur affirme qu'une personne passe graduellement de l'immaturité et de la dépendance à la maturité et à l'indépendance et la passivité. Ce qui empêche les travailleurs de mûrir, de se développement et de donner le meilleur d'eux – mêmes. La responsabilisation et la participation qui seront à la base de l'école des ressources humaines se précisent donc.
- En définitive, les apports de la psychologie, de la sociologie. De l'anthropologie et autres sciences sociales ont permis à l'école des relations humaines (appelée encore école beha - viorale) de faire prendre conscience au manager que l'homme est au centre de toute activité économique. En plus des outils et des techniques qu'il utilise pour organiser et conduire l'activité de son entreprise. Le manager doit donc conserver une place importante à l'observation et à la compréhension des travailleurs tant dans leurs comportements individuels que dans les différents groupe de travail dont ils sont membres. Le management s'oriente en conséquence dans deux directions : la première continue de rechercher les voies et moyens pour organiser toujours plus efficacement les activités de l'entreprise et optimiser ainsi l'utilisation de ses ressources. La seconde direction, initiée par l'école des relations de techniques qui vont être appliquées par le manager pour amener les travailleurs à se réaliser par et dans leur travail.

3 LE MANAGER ET LES TECHNIQUES QUANTITATIVES

La première direction mentionnée dans les précédentes lignes va donner naissance à la recherche opérationnelle. En effet, dans le souci de la meilleure organisation des activités de l'entreprise afin d'accroître la productivité, Babbage, Taylor et Gant avaient Guerre mondiale, la recherche opérationnelle va s'intensifier lorsque les dirigeants de forces de l'air britannique ont voulu trouver certains moyens permettant d'utiliser un nombre très limité d'avions mais très efficacement possible. En utilisant les résultats de la recherche opérationnelle, l'aviations mais très efficacement possible. En utilisant les résultats de la recherche opérationnelle, l'aviation britannique a réussi non seulement défendre l'Angleterre contre l'invasion massive des avions allemands mais encore elle a pu passer à l'attaque en perdant un minimum d'avions. Ce succès a contribué à la conception du calcul économique comme l'un des outils efficaces d'organisation des activités dont dispose le manager.

Le calcul économique regroupe toutes les techniques utilisées pour formaliser les choix économiques et en déduire des solutions optimales. Son application systématique dans la pratique des affaires a donné naissance à l'école quantitative du management. Quelle que soit la technique utilisée, l'objectif fondamental de cette école est l'optimisation ou la minimisation des moyens de production engagés par rapport au produit. Il s'agit dans tous les cas de tirer le meilleur d'une entité telle d'une entreprise, une décision ou un groupe de travail et que tout autre choix serait moins souhaitable. Ainsi, optimise t-on généralement les entes, la marge brute, l'utilisation des machines, les services ou la productivité ;
Dans la même optique, on recherche systématiquement pour la même quantité et une qualité égale ou supérieure de produit, à minimiser les coûts engendrés et le temps consommé l'économie, l'efficience et la recherche permanente de la qua-lité deviennent des principes fondamentaux dans les actions managériales. En s'améliorant par le développement de plusieurs techniques, l'école quantitative va aider le manager à prendre des décisions dans les situations complexes. A titre d'exemples, on peut citer les techniques suivantes.
En s'améliorant par le développement de plusieurs techniques, l'école quantitative va aider le manager à prendre des décisions dans les situations complexes. A titre d'exemples on peut citer les techniques suivantes :
- **L'actualisation** est une technique qui permet la recherche de la valeur d'une somme dans le temps par application des formules des intérêts composées. Elle permet au manager de prendre des décisions à moyens et long terme dans le domaine des choix d'investissement.
- **Le raisonnement marginaliste** est une technique qui permet d'apprécier à court terme ce qu'une décision va coûter en plus ou rapporter en plus par rapport à une situation d'équilibre. Le manager peut donc analyser à court terme les comportements des coûts, des prix et donc des résultats des activités qu'il conduit ;

- **L'amortissement économique** est un technique qui permet au manager et ses collaborateur de calculer les sommes qui doivent être périodiquement et réellement mises de côté en vue du remplacement d'un matériel. se rapprochant de la logique d'actualisation, l'amortissement économique est différent de l'amortissement fiscal qui repose sur la valeur historique. Recouvrant aux méthodes de la comptabilité de l'amortissement économique la décision de renouvellement des matériaux els mis en exploitation ;
- **La programmation linéaire** est une technique qui facilite l'allocation des ressources. Le manager peut l'utiliser dans tous les cas où il y a des contraintes en quantité ou en valeur qui doivent être satisfaire simultanément. La production est le domaine privilège d'application pour améliorer la capacité de l'usine réduire les coûts et accroître les marges ;
- **Le calcul des probabilités** est une technique qui permet au manager de minimiser les risques qu'encourt l'entreprise.

En effet, cette technique permet au manager de prendre des décisions en avenir incertain parce qu'elle autorise la formulation de plusieurs hypothèse et la recherche systématique de la réalisation de chacune d'elle. Les budgets et les plans en constituent le domaine de prédilection.

- **La théorie des jeux** est une théorie mathématique qui cherche à définir un comportement rationnel des joueurs grâce à l'analyse de leurs décisions. Les jeux peuvent être à deux joueurs ou à pus de deux joueurs. Un jeu est dit à somme nulle si la totalité des gains est égale à celles des pertes la négociations, les appels d'offres, l'utilisation de l'information dans un environnement concurrentiel constituent les domaines favoris dans les quels le manager peut appliquer la théorie des jeux ;

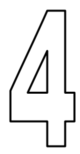
- **Les statistiques** sont une technique importante pour le manager. Quand elles sont descriptives, elles ne mettent la mise en ordre des résultats d'observation que l'on résume par quelques grandeurs significatives. Ces statistiques sont inductives lorsqu'elles permettent l'interprétation des faits observés par rapports à de modèles de probabilités. On distingue alors la distribution observée sur un échantillon, la distribution vraie qui est l'observation de l'ensemble de la population vraie. Le manager peut les utiliser pour faire la prévision des chiffres d'affaires sur la base des données passées, pour rechercher les facteurs d'évolution de frais, pour la détermination des unités d'œuvre en comptabilité analytique, pour établir la liaison entre le coût de production unitaire et les quantités fabriquées, etc.

- **Les différentes comptabilités** sont aussi des techniques qui sont à enregistrer dans l'école quantitative du manager. En effet, elles répondent aux besoins d'analyser et de compréhension du fonctionnement. Elles enregistrent donc de manière chronologique, analytique et prévisionnelle tous les flux de valeurs dans l'entreprise. Le manager dispose en conséquence des données valorisées qui permettent d'orienter ses décisions.

Comme on le constate, les différentes techniques de l'approche quantitative concernent beaucoup plus les éléments physiques ou opérationnels mais mesurables qui interviennent surtout dans le processus de production. Ces techniques amènent le manager à optimiser ou à minimiser systématiquement les ressources engagées dans une activité par rapport au résultat dès lors qu'on en connaît le coût en valeur et en temps. Quelle que soit la technique utilisée, le mode d'emploi suit généralement le schéma suivant :

LES MANAGER ET LES TECHNIQUES QUANTITATIVES

- construction d’un modèle mathématique qui satisfait aux conditions d’utilisation de l’instrument utilisé et qui dans le même temps reflète les principaux facteurs de la situation à analyser :
- définition d’une fonction - objectif qui est une mesure pour comparer les mérites relatifs des différends modes d’action possibles :
- obtention d’une estimation empirique des paramètres numériques du problème, qui déterminent concrètement la situation particulière à laquelle le modèle s’appliquera :
- réalisation des calculs quantitative du management ont donné naissance à des théories comme celles des servomécanisme, de la cybernétiques, de la programmation dynamique, etc. elles permettent au manager d’écarter les hypothèses irréalistes pour ne mettre en œuvre que les actions qui ont la chance d’aboutir et de faire gagner à son organisation de l’argent et du temps. Le management offre donc des instruments de balisage des actions humaines complexes.



LE MANAGER ET LES TECHNIQUES MODERNES.

Les destructions causées par la seconde Guerre Mondiale sont à la base de l'intense développement des techniques du management moderne. Sir Stafford Cripps (1889 – 1952) chancelier de l'Echiquier dans le premier gouvernement du Labour Party après la guerre a cru fondamentalement que le management est une force pouvant restaurer l'économie britannique et assurer sa croissance des managers, Cripps a mis en place les premières équipes de production des hommes d'affaires et manager britanniques. Ces derniers sont alliés aux Etats – Unis pour apprendre les secrets du management américain. Ainsi, a vu le jour le management comparé, qui, malheureusement répandra la fausse idée que le management est une invention américaine.

Dans cette dynamique comparative, le plan Marshall mis en œuvre pour construire l'Europe après la guerre a réservé un rôle central au management. Le succès du plan Marshall a dopé le management qui est devenu la discipline phare lorsqu'on veut mobiliser plusieurs individus et d'immenses ressources matérielles pour la construction économique et sociale du pays. Ce boom du management a fait découvrir que XX[ème] siècle est devenu celui de la société d'organisation où, à travers plusieurs structures organisationnelles comme les écoles, les universités, les hôpitaux, les communautés religieuses, les structures gouvernementales. Les syndicats et diverses associations, plusieurs personnes se mettent ensemble, mobilisent des ressources pour atteindre des objectifs.

Par cette dynamique du management comparé où les uns empruntent et adaptent aux conditions locales les techniques qui réussissent chez les autres, le management confirme son caractère universel et consacre par la même occasion le métier du manager qui anime cette main visible qui construit le monde à travers les différentes organisations efficacement gérées. Des universités et écoles de management se multiplient sur la planète pour préparer les futurs managers à l'exercice de leur métier qui est celui de diriger les organisations. Nombreuses réflexions sont mises en œuvre pour mieux canaliser les programmes de formation de ces futurs managers sur les réalités concrètes du terrain. La presse économique multiplie les articles concernant les recettes techniques des managers qui réussissent des prouesses dans la direction de leur organisation. Ces réflexions et ces articles constituent l'école moderne du management. Ils peuvent être regroupés en six (6) approches distinctes :

- le processus du management ;
- la théorie des systèmes organisationnels ;
- la théorie situationnelle ;

- le management par qualité ;
- le management comparé ;
- la gestion des ressources humaines.

Le manager et le processus du management

Dans un article publié en décembre 1961, le Professeur américain Harold Koontz a analysé des différentes approches du management. Cet auteur note dans cette analyse que toutes les contributions étudiées jusqu'ici constituent en réalité une jungle. Mais il souligne aussi que chaque technique et chaque approche peuvent aider le manager à mieux alternative ou simultanée ces techniques et ces approches qui peuvent être comparées à un "Smorrebrod". Ce mot d'origine danoise désigne un assortissement de hors – d'œuvre et de pain, servant parfois de repas en scandinavie. Chaque technique ou chaque approche devient en conséquence un outil que le manager piochera dans sa boîte, c'est- à- dire composer son "Smorrebrod".

Harold koontz estime cependant que le maniement de ses outils par le manager nécessite un cadre. S'inspirant donc des travaux de Henri Fayol, il propose un cadre de travail qui est un processus qui met en relations interactives quatre (4) fonctions que tout manager doit accomplir dans l'exercice de son métier. Il s'agit de :

- La Planification qui consiste à déterminer pour chaque activité et chaque organisation les objectifs et les orientations fondamentales à suivre dans la mise en œuvre des actions qui sont souvent complexes :

- **L'organisation** qui consiste à repartir systématiquement le travail entre les membres du groupe et leur allouer efficacement les ressources conséquences afin qu'ils puissent accomplir leur tâches réciproques doivent permettre d'identifier et de mettre en place les relations nécessaires entre les membres avec des responsabilités bien définies ;

- **L'impulsion** qui consiste à faire que les membres du groupe réalisent les tâches prescrites de leur propre chef et avec enthousiasme ;
- **Le contrôle** qui consiste à évaluer systématiquement si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs prévus et aux orientations données.

Cette approche suggérée par Hrald koontz et adoptée par de nombreux auteurs comme G.R Terry, S.G. franklin, P.G Bergeron et bien d'autres permet de définir le management moderne comme un processus spécifique consistant en activités interactives de planification –Organisation – Impulsion – Contrôle ui visent à déterminer et à atteindre des objectifs préalablement définis grâce à la mobilisation des êtres humains et à la mise en œuvre des ressources opérationnelles que sont l'Information, l'argent, les investissements, les matières premières. Cela veut dire que les fonctions fondamentales de planification, d'organisation, d'impulsion, de contrôle sont des activités interactives de base que toute les manger met en œuvre quel que soit le type d'organisation, l'activité principale, le pays et le niveau auquel il travaille. Le manager et le management sortent ainsi de l'entreprise pour conquérir toutes les autres organisations au – delà des frontières nationales.

Le Manager
et la théorie des systèmes

Ludwig Von Bertalanfly homme de science qui a principalement travaillé dans les domaines de la physique et de la biologie est considéré comme fondateur de la théorie des biologies est considéré comme fondateur de la théorie des systèmes. Cet auteur estime que pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut percevoir cette dernière le mécanisme d'une entité de parties interdépendantes. Il distingue deux types de systèmes : le premier est fermé et ne subit pas l'influence de l'environnement externe. Le deuxième est ouvert et demeure en relations constantes avec l'environnement externe.
Cette approche du management par la théorie des systèmes à connu un immense succès parce qu'elle a permis de mieux cerner les problèmes des organisations humaines complexe sociale (famille, association, entreprise, espace économique, etc.) est un système ouvert sur son environnement et complexe dans son fonctionnement. Chacun des managers doit donc être capable de maîtriser la pensée et la démarche complexes afin d'imaginer, dessiner et construire avec compétence l'architecture dynamique d'une organisation des objectifs où sont réunis plusieurs acteurs pour atteindre des objectifs.
Tenant compte du dialogue, de la récursivité et de l'hologrammatique qui sous-tendent toute organisation sociale.
Chaque manager doit convertir cette dernière en projet viable.
Edgar Morin, Michel Crozier, Hervé Seriyx sont de ceux qui développent à juste raison que la théorie des systèmes appliquée aux organisations contemporaines impose au manager la gestion du complexe. En conséquence, le manager que l'organisation et l'environnement nourrissent mutuellement. Il doit également intérioriser les interdépendances complexes entre

Les éléments constitutifs de l’organisation et faire à ce que chacun d’eux évolue de manière à bien remplir sa fonction dans le système global qui doit atteindre ses objectifs. Dans cette compréhension du management, la performance globale (atteindre des objectifs stratégiques) devient donc une nécessaire synergie positive de performances individuelles (atteintes des objectifs stratégiques) devient donc une nécessaire synergie positive des performances individuelles.
L’évaluation des performances permet alors de savoir qui contribuer positivement globale. Le rémunération au prorata des performances individuelles devient donc une technique de management qui préserve la culture du mérite et l’équité.

Le Manager
et la théorie situationnelle

Appelée encore approche par le management contingent, la théorie situationnelle est née du mouvement qui recourt à l’analyse des systèmes pour étudier le management des organisations. Cette approche cherche à transcrite ou à rendre opératoire la théorie des systèmes en évaluant les très nombreux facteurs à l’œuvre dans toute situation les très nombreux facteurs à l’œuvre dans toute situation. Elle met à jour les configurations et les relations bien établies entre ces facteurs. Et qui sont susceptible de servir de guide au manager dans des situations semblables.
Accordant ainsi beaucoup d’intérêt à la situation, l’approche situation elle ou contingente apprend au manager qu’aucun style de direction ne convient à toutes les situations. Les décisions du manager, les comportements individuels et organisationnels des collaborateurs sont des forces qui influencent particulièrement la structure des organisations et qui créent toujours des situations. Avec Shetty, Carlise, Lawrence, Rosenzweig , Katz Bruns, Stalker et bien d’autres qui ont déve

loppé la théorie situationnelle de manager prend conscience que le diagnostic devient indispensable pour cerner les enjeux dans chaque situation. Le développement permanent des connaissances et leur diversification deviennent nécessaires pour la lecture de chaque situation diagnostiquée. Le manager devient en conséquence le généraliste des spécialistes parce que ses connaissances doivent lui permettre de dialoguer avec tous ses collaborateurs, et à chaque instant.

Le Manager et les techniques de qualité

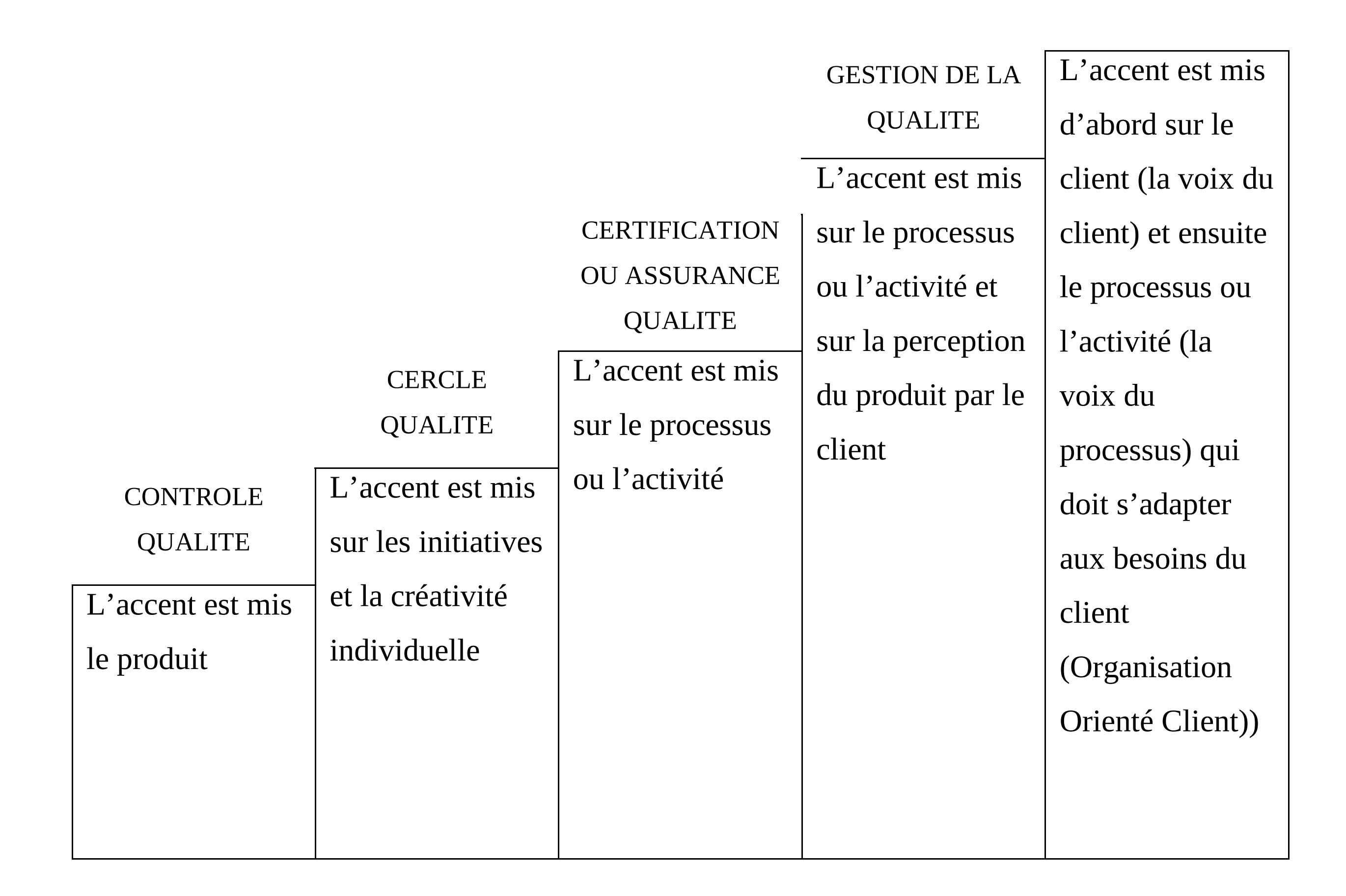
Née aux Etats – Unis en 1925, l'approche du management par la qualité a connu un lent développement jusqu'à la seconde Guerre mondiale. En effet, cette approche ne peut devenir pleinement efficace qu'au prix d'une discipline et d'un apprentissage collectifs de tous les membres de l'organisation Deming et Juran ont commencé à l'enseigner aux manager Japonais en1950, comme l'affirment Valère Cantarelli, Edouard Debout, Jean – Marie Gogue et Michel Vigier, dans un pays comme le Japon où une longue tradition des arts martiaux veut que le maître soit écouté avec respect. Mais aussi que l'élève cherche à le surpasser un jours les pionners américains ne pouvaient trouver un meilleur auditoire que celui composé des managers japonais. Ainsi, le Profersseur Karou Idhikawa avec ses collègues de la Japanèse Union of Scientist and Engineers (JUSE) ont entrepris d'adapter les techniques de qualité apportes par les maîtres américains du culture Japonaise. Une entreprise comme Toyota sous l'impulsion de Taïïchi Ohno a pris l'initiative d'appliquer ces techniques venant de l'étranger. C'est à partir des années 1980 que les managers américains et européens ont intégré dans leur boîte à outils l'ensemble de techniques appelés Qualité Totale.

Fondée sur une forte dose de statistiques, l’utilisation des techniques de quatre totale est une démarche d’amélioration continue dont les composantes essentielles sont représentées par la Roue de Deming ou le cycle PDCA (Plan Do, Check, Act). Frédéric Lucas traduit et Réagir pour corriger les défauts ou engager une nouvelle étape de progrès. Il s’agit de :

- identifier et éliminer méthodiquement les gaspillages :
- mesurer afin de savoir où l’on se situe et comment l’on progresse dans l’absolu et par rapport aux autres compétiteurs :
- Maîtriser l’ensemble des processus qui concourent au fonctionnement de l’organisation :
- Privilégier la communication pour accroître l’aptitude des gens à travailler ensemble de façon cohérente et efficace : d’efforts et garantir la prospérité durable de l’organisation :
- Accorder de la connaissance et du respect aux gens et aux équipes ainsi qu’à leur valeur réciproque dans la performance globale de l’organisation.

Dans la pratique de l’approche du management de qualité. Le manager doit témoigner d’un engagement durable à travers une stratégie et une politique rigoureuses. Les outils et méthodes qu’il va utiliser à ce propos sont les tableaux de relevés de données, les diagrammes de Pareto, les diagrammes d’Ishikawa (causes – effets), les histogrammes, les diagrammes de corrélation, les cartes de contrôle, les graphiques, les diagrammes de relations ; les diagrammes d’affinité les diagrammes en arbre, les matrices d’analyse factorielle des données, la programmation graphique des processus de décision, les diagramme en flèche, le juste à temps, le système kanban, la maîtrise statistique des processus. L’analyse de la

valeur, l'analyse fonctionnelle, la relation client- fournisseur externe et interne. Les cercles de qualité, observatoire de qualité, etc comme le témoignent les Escaliers de la qualité présentés ci-après. L'utilisation de ces outils et méthodes fait mettre en synergie positive le travail individuel et le travail en équipe (le management de proximité).



LE MANAGER UN METIER A DECOUVRIR

Ces différents outils et méthodes qui viennent enrichir la boîte du manager lui permettent de mieux maîtrise son métier dans un environnement complexe ; le professeur Ishikawa pense même en co-fondant avec Georges Borel l'académie Internationale pour la qualité qu'ils peuvent contribuer au bonheur de l'humanité tout entière ; je suis d'avis avec lui que les techniques et méthodes de management de qualité accroissent la dextérité de la main visible du manager ; mas elles doivent êtres en synergie positive avec les autres approches managériales.

Le Manager
et le Management Comparé

Sir Stafford Cripps. Deming. Juran ont posé les bases du management comparé, Lénine est à inscrire dans ce registre car il a demandé très à ses collaborateurs de faire une étude critique des œuvres de Taylor afin de les adapter à la production socialiste. En publiant en1967 Le Défi Américain. Jean – Jaxques Servan – Schreiber contribue à développer ce courant de management comparé. Georges Pompidou et Jacques Chaban – Delmas ont été aussi des promoteurs du management comparé dans la mesure où dans les années 1970 ils ont envoyé aux Etats – Unis des français pour croiser leurs expériences avec celles des managers et chercheurs américains.

Ce courant de management comparé va s'intensifier grâce aux travaux de consultants Internationaux comme Hervé Serieyx. Georges Archier. Etc aux échanges d'expériences d'étudiants et de stagiaires aux colloques d'échanges d'expériences entre managers de divers pays et de différentes organisations. Il va se développer dans deux directions d'un côté en transportant en adaptant les pratiques du mana-

gement des entreprises aux autres organisations, notamment les agents administrative et les services de l’Etat.

Dans la première orientation du management comparé, les recherches de OUCHI publiées sous le titre *Théorie* Z expliquent pourquoi, depuis 1960. le Japon a réalisé une croissance de sa productivité trois fois et demie supérieure à celle des Etats – Unis. En s’appuyant sur les résultat de ses recherches l’auteur élabore sa théorie de management comparé quête une quête permanente de synergie positive entre quelques particularités des pratiques aux Etats – Unis et les fondements du management japonais. Dans u ouvrage collectif ; Pascale et Athos nous montrent que les entreprises symboles de réussite au Japon et aux Etats – Unis ont commun un ensemble de sept éléments dont l’efficacité est assurée par la cohérence dans les autres pays sont :

- Les objectifs supérieurs de l’organisation ;
- La stratégie adoptée pour atteindre ces objectifs ;
- La structure organisationnelle qui sous-tend le cheminement vers les objectifs supérieurs ;
- Les systèmes qui autorisent le contrôle lors du cheminement vers les objectifs supérieurs ;
- Le savoir-faire (skills qui traduit la maîtrise technique du métier) ;
- Le style qui est l’expression de la méthode de direction du manager ;
- Le personnel (staff) qui met en valeur la nécessaire compétence des travailleurs.

Le manger doit construire l’harmonie entre ces éléments afin d’obtenir et d’accroître la performance globale de son organisation. Cette harmonie en construction permanente engendre une identité propre à chaque organisation étudiée ; cette identité relative donc l’importance que certains accordent au

paramètre "culture nationale" qui empêcherait la transposition des pratiques du management d'un pays à un autre. La culture nationale d'un pays est un vecteur important mais l'identité organisationnelle est plus cardinale parce qu'elle est favorable à la bonne gestion des sous-systèmes comme le savoir-faire le style et le personnel qui combinés harmonieusement, assurent la réussite à long terme. Avec les réalités de la mondialisation de l'économie qui rendent poreuses les différentes frontières nationales et qui favorisent le brassage des cultures nationales et qui favorisent le brassage des cultures nationales, le manager transfrontière d'exercer sereinement son métier avec techniques managériales expérimentées ailleurs. Dans son ouvrage *Comportement Organisationnel* Nancy J Adler trace les contours de ce management multiculturel qui permet de minimiser les possibles inerties engendrées par la culture nationale.
La deuxième direction prise par le management comparé est celle de transposer les techniques et méthodes applicables dans les entreprises privées aux autres organisations comme les associations, les agences administratives et les services publics. Dans *le Management dans les Organisations Publiques*. Annie Bartoli analyse de manière pertinente les enjeux. Les sens et les contours de cette approche comparée du management ; la qualité de l'activité publique, la valeur ajoutée dans l'organisation publique sont les résultats de la pratique de ce management comparé Christian Batal nous montre également que l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, l'évaluation des ressources, l'anticipation de gestion des ressources humaines dans le secteur public peuvent bénéficier de la pratique de ce management comparé.

En définitive, le management comparé souligne en réalité l'essence universelle du management et du métier du manager. Même si le paramètre culture nationale est important.

comme composante de l'environnement immédiat, il n'est qu'un élément de cet environnement que le manager doit gérer globalement. Par contre les éléments de succès durable dans le management d'une organisation sont universels et on peut y transgresser sans aller ç la faillite. Il est mieux vérifié le vieil adage japonais qui dit que la culture nationale ne peut être un frein au développement organisationnel d'une entité car cette culture doit être conçue comme un liquide et les outils et méthodes modernes de management importés considérés comme des récipients dans lesquels on verse le liquide pour continuer son progrès. L'expérience de la qualité totale mise en œuvre au Japon avec succès est assez élogieuse à ce propos.

LE MANAGER ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette approche constitue une contribution fondamentale au management moderne. Inspirée par l'école des relations humaines, cette démarche a beaucoup puisé dans les travaux de McGregor, Likert, Maslow, Haire et de tous ceux qui ont compris très tôt que l'homme est le moteur et la fin de toute organisation sociale. L'approche par la gestion des ressources humaines reproche cependant à celle des relations humaines de faire simplement entrer l'humanité dans l'entreprise mais de se désintéresser de l'homme quand ce dernier est à l'extérieur de son espace de travail.

Inspirée par des théoriciens comme Petty, Adam Smith, Jean Baptiste Say, Léon Walras ou Fisher, la première version de l'approche de gestion des ressources humaines conçoit l'homme comme un capital humain parce qu'il est un stock d'aptitudes et de connaissance. Ce stock est acquis à un certains coût en ressources rares que sont le temps et l'argent qui, sont engagés pour engendrer des flux de satisfactions, de

revenus ou d’utilités. Ce stock est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu’il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes. Ce stock fait de l’homme un capital humain composé d’éléments innés et d’élément acquis au prix d’effort en temps et en argent dans la santé et l’éducation. Ce capital doit être rentabilisé et amorti. Des auteurs comme T.W. Schulz et G.Becker, des institutions comme la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement sont les défenseurs de cette vision qui a le mérite d’attirer l’attention sur la nécessaire conception des dépenses de santé et de formation comme des investissements stratégiques. Ce qui a pour conséquence impérieuse la meilleure et judicieuse utilisation des hommes et des femmes biens formés et biens soignés. La principale critique de cette version se résume à l’analyse qui refuse que l’homme soit réduit à une valeur monétaire au même titre que le matériel et la machine. Il faut reconnaître cependant que cette version est à la base de l’importance que revêt maintenant la notion de compétence dans la gestion des organisations contemporaines. En effet, les hommes et les femmes qui animent ces organisations ne peuvent être des ressources humaines que s’ils sont compétents. La compétence comme le dit Guy Le Boterf est un processus combinatoire de savoir, de savoir-faire et savoir-être acquis au prix d’efforts en temps et en argent.

La deuxième version de l’approche de gestion des ressources humaines part de l’hypothèse que tous les membres d’une organisation recèlent des ressources inutilisées. Ces ressources ne sont pas seulement l’énergie et la capacité d’avoir un comportement responsable et la capacité de prendre des initiatives dans la résolution des problèmes. Ceci est d’autant plus vrai qu’il convient de rappeler avec le professeur Henry Mintzberg que des travaux scientifiques ont démontré qu si l’hémisphère gauche du cerveau humain est apte au raisonnement donc à la planification, l’hémisphère droit est le siège de l’intuition. La synergie de ses deux hémisphères

cérébreaux donne à l'homme une capacité de réflexion et d’action incommensurable. Pourvu que des conditions favorables soient réunies pour qu'il s’épanouisse. Les travaux tels que ceux de Edgar Morin. Joël de Rosnay et Jean-Pierre Changeux le confirment. Les résultats du jeu des échecs entre le champion du monde Kasparov et l’ordinateur IBM montrent que l'homme est une source d'initiatives et de créations qui ne peuvent être programmées dans une machine intelligente quelle que soit sa puissance de mémoire L'homme est un véritable acteur qui demeure toujours source d'initiatives et de créations dans les domaines non programmables.

En conséquence, cette deuxième version recommande que le travail du manager aille au-delà d’une simple définition de direction et une obtention de coopération des travailleurs grâce à une humanisation des relations de travail. Tout manager doit construire en permanence un environnement qui permet l'utilisation optimale des ressources issues du savoir et du potentiel créatif des collaborateurs engagés ensemble dans une organisation. La participation devient donc un élément cardinal dans la prise des décisions les travailleurs qui sont dorénavant des collaborateurs sont invités à dépasser la routine pour faire des suggestions et prendre des initiatives afin d'améliorer les performances attendues de l’organisation. Dans ce contexte d'implication des collaborateurs dans les prises de décision, le travail n'est plus simplement un gagne pain mais il s'enrichit pour devenir un instrument de socialisation et d'épanouissement de l’homme qui participe à une œuvre collective afin de mériter !e gâteau à partager. La politique sociale volontariste qui englobe la rémunération équitable la formation, les différents instruments de motivation et de mobilisation. La gestion des carrières et la contribution à la réalisation du projet d'existence des collaborateurs devient un levier fondamental dans la pratique du métier du manager. Les limites aux responsabilités et à l'autonomie des collaborateurs dans le management de par-

ticipation ne peuvent être que leur propre compétence. Leur esprit novateur et leur sans d'imagination. La productivité n'est plus subie par le collaborateur. Elle n'est plus l'œuvre exclusive de la capacité d'organisation du manager. Elle devient le fruit de la quête permanente de l'excellence par une équipe cohérente dont chaque membre est motivé, dont les membres sont mobilisés pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans chaque action entreprise. Ce qui confirme que l'homme n'est plus conçu comme le prolongement d'une quelconque machine, mais il est à la fois le moteur et la fin de toute activité humaine.

En réalité, les deux versions de l'approche de gestion des ressources humaines sont complémentaires. Elles soulignent toutes à l'attention du manager que l'homme est la source réelle de création de richesse. La première version commande à tous les managers de veiller à la santé et à l'éducation des collaborateurs afin de garantir cette création de richesse dans le temps. La seconde version conseille aux managers l'humilité et la modestie parce que les collaborateurs sont aussi capables de contribuer au travail de la main visible du manager. Les collaborateurs et leur manager deviennent en conséquence des bâtisseurs, chacun à son niveau. De la performance globale de l'organisation.

L'analyse de la pensée managériale montre clairement que le management n'est pas un art exercé depuis Babylone jusqu'à l'Internet. Il est une véritable science sociale bâtie à travers un processus de sédimentation. Plusieurs contributions ont favorisé son émergence comme science fondamentale et appliquée. Les ingénieurs ont mis l'accent sur l'organisation des ressources indispensables aux activités. Les psychologues, les sociologues et les historiens ont montré qu'à travers l'organisation. Ce sont les hommes et les femmes qui transforment les ressources engagées. Les conditions de travail ta'1t individuelles que collectives, la satisfaction de leurs

besoins à travers la réalisation de chaque projet d'existence et l'amélioration du travail en groupe deviennent donc des éléments indispensables à !a conduite efficace des actions collectives. Les économistes et les mathématiciens ont montré la nécessité de compter dans le passé, le présent et le futur les ressources dénombrables afin de mieux les utiliser, les projectivistes et les stratèges ont démontré que la pérennité de l'organisation ne peut être garantie que si les tendances lourdes de l'environnement ont été anticipées dans la conception des actions collectives. Les juristes ont ml1ntré que les relations entre les pal1enaires et avec les collaborateurs ne peuvent être stabilisées et efficaces dans la réalisation du travail que si elles sont contractualisées etc.

En un mot, différentes contributions scientifiques ont réussi à donner et' à systématiser un corps de méthodes, de règles et de techniques éprouvées' que toute personne doit maîtriser avant de prétendre à la direction d'une activité collective. Ce corps permet une approche globale et cohérente de l’organisation si j'on s'inspire des quatre pistes complémentaires et interactives proposées par Chandler pour saisir la totalité des réalités dans l'entreprise:

- la piste institutionnelle qui apprend à tout manager que les relations entre les partenaires et avec les collaborateurs sont enserrées dans des droits de propriétés et la théorie de l'agence. En conséquence. Ces relations articulent les degrés des centres de décision qui combèIl1ble du pouvoir organisationnel:

- la piste du complexe qui apprend à t'out manager que l'organisation est animée par des acteurs dotés de stratégies individuelles dans un environnement mouvant. Ce qui exige une capacité de coordination et de pilot2ge des activités complexes. une capacité d'anticipation des faits et des événements par rapport aux tendances lourdes de l’environnement. et une

capacite à pratiquer la culture du mérite et de l'équité afin de construire une cohésion organisationnelle ;

- la piste pool ou portefeuille de ressources qui apprend au manager que l'organisation mobilise des ressources que sont les informations, les capitaux, le temps. Les technologies, les compétences et les réseaux relationnels humains. Ce qui exige de développer en permanence les compétences individuelles de chaque collaborateur de bâtir les compétences collectives de chaque équipe de travail et de créer la compétence organisationnelle de la globalité de l'organisation afin de mettre efficacement en relations productives toutes les autres ressources:

- la piste centre Je création de valeur qui apprend à tout manager que chaque centre de décision (l'exercice du pouvoir organisationnel) est un point d'allocation et de réallocation des ressources disponibles et que dans cette situation, les différents acteurs en présence ont des intérêts potentiellement antagonistes. Ce qui exige que l'organisation créer durablement de la valeur pour satisfaire quasisimultanément tous les intérêts en présence, et garantir ainsi la pérennité de l'organisation.

L'ensemble de ces pistes constitue en réalité un champ circonscrit où l'apprentissage et la pratique de la direction des activités collectives ont bel et bien consacré le métier du manager. Grâce à ce métier, la main visible des managers dynamise les différents marchés parce que la concurrence y est animée, le monde est construit parce que des biens et services sont élaborés pour satisfaire les besoins humains identifiés les problèmes liés à la dynamique du monde de l'infini trouvent des solutions parce que des hommes et des femmes sont amenés à travailler méthodiquement et efficacement ensemble pour créer, etc.

Dans la pratique du métier, le manager utilise d'abord les méthodes, les règles et les techniques qui ont été éprouvées et systématisées depuis fort longtemps. Face à des situation, inédites, le manager et ses collaborateurs innovent mais en s'appuyant sur des méthodes, des règles et des techniques déjà expérimentées. Ces innovations viennent ainsi enrichir les domaines du management, toujours dans le sens de l'amélioration constante des conditions d'existence humaine. La main visible n'agit donc plus au hasard mais selon des répères précis et dorénavant connus que sont : l'accroissement permanent de la productivité du travail la maîtrise des actions humaines complexes dans un environnement mouvant.

BIBLIOGRAPHIE

1) ARCHIER (G) ET SERIEYX(H), l'entreprise du 3ème type, Seuil, 1984
2) BABBAGE (C), On the Economy of Machenery and Manifactures, London, Charles Knight, 1832
3) BARNARD (C), The Function of the Exécutive, Cambridgde, Harvard University Press, 1938
4) BERGERON (P-G), la Gestion Dynamique : Concepts. Méthodes et Applications, Gaétan Morin Editeur, 1981
5) BERTALANFFY (V-L), Général system theory: A new approche to Unit y of science, human biology, december, 1951
6) DAN WREN, The Evolution of Management Thought, New York, the Ronald Press. 1972
7) FA YOL (H), Administration Industrielle et Générale, Paris, Dunod, 1976
8) GUICHIANI (G), Organisation et Gestion, les Editions du Progrès, Moscou, 1974
9) HAMMER (M) et CHAMPY (J) le Reenginering, Dunod. 1993
10) KOONTZ CH), The Management Theory Jungle, Journal of the academy of Management December, 1961
11) MARCH (J-G) et SIMON (H A), les Organisations. Dunod, 1991
12) MARMUSE (C), les Aides à la Décision, Nathan, 1983·
13) OUCHI (W), Theory Z : How American Business can meet the Japanese Challenge, Don Mills, Ontario Addison Westey, 1981
14) PASCALE (R. *T.)* et ATHOS (A. G.), le management est il un art Japonais ? les Editions d'organisation, 1984
15) PETERS (T) et WATERMAN (R), Le prix de l'Excellence : les secrets des meilleures Entreprises. InterEditions, 1983

16) ROUX (D), Analyse Economique de l’entreprise, T2, Dunod, 1982
17) SERIEYX (H), le Big Bang des Organisations, Calmann Levy, 1993
18) SERVAN-SCHEIBER (J-J), le Défi Américain, Laffont, 1967
19) SIMON (H-), le Nouveau Management, la Direction par les Ordinateurs, Economica, 1980
20) TAYLOR (F. W.), La Direction Scientifique des Entreprises, Paris, Dunod, 1912
21) TERRY (G. R.) et FRANKLIN (S. G.), Les Principes du Mangement, Economia, 1985
22) CORIAT (B) et WEINSTEIN (O), Les nouvelles théories de l’Entreprise, Librairie Générale de France, 1995

II ème PARTIE

L’IMPERATIF D’ACCROITRE LA PRODUCTIVITE DU TRAVAIL

De nombreux travaux dont ceux de Alain Coulaud. Charlesia Croce et Bernard Dervaux ont suffisamment démontré que le progrès humain n'est possible que si les hommes et les femmes, individuellement et collectivement font une meilleure utilisation possible des ressources à chaque fois qu'ils entreprennent une activité. S'ils répètent la même activité, le phénomène d'apprentissage dont est capable la personne humaine leur permet seulement d'exécuter vite mais aussi d'améliorer les résultats d'avant dans la mesure où ils tirent les leçons des expériences.

Dans le *Grand Espoir du Xl ème siècle* et *l'Entreprise face à la crise Mondiale.* Jean Fourastie et Peter Drucker ont, avec pertinence, montré que le rendement ou la productivité du travail s'exprime par le rapport :

VOLUME PHYSIQUE DE LA PRODUCTION
NOMBRE D'HEURE DE TRAVAIL

Ce rapport est fondamentalement à la base de l'évolution économique dans le monde. Il s'agit pour .les hommes et les femmes d'apprendre plus vite, de résoudre d'abord, puis de résoudre plus vite des problèmes théoriques ou pratiques, auparavant mal et lentement surmontés, ou même absolument insolubles. En d'autres termes, il faut dominer la nature physique ou les difficultés naturelles que le monde oppose à l'action de l'homme. Dans *L'Homme Neuronal* et *L'Homme Symbiotique*, Jean Pierre Changeux et Joël de Rosnay montrent que la capacité de progression des hommes et des femmes. Dans leur réflexion, leur acte et leur activité demeure encore Immense.

L'une des tâches fondamentales du manager est de contribuer à accroître ce progrès dans la réflexion, dans l'acte et dans l'activité. Il s'agit d'amener les collaborateurs à toujours chercher à accroître la vitesse avec laquelle ils dominent les difficultés rencontrées dans les différentes activités entreprises. En d'autres termes, le manager a, entre autres, pour missions de contribuer à accroître impérativement et systématiquement la productivité du travail.

Les principes managériaux traditionnels à la base de cette recherche systématique du progrès humain sont:

- **L'économie** qui consiste pour le manager et son collaborateur à toujours rechercher la méthode et la technique d'utilisation au moindre coût d'une ressource afin d'atteindre les objectifs qui ont été fixés ensemble;

- **L'efficience** qui commande au manager et à son collaborateur de rechercher toujours à améliorer le résultat

(OUT PUT) d'une activité dans laquelle ils ont engagé une unité de ressource (IN PUT), surtout s'ils ont déjà acquis une expérience dans le domaine :

- **L'efficacité** qui consiste pour le manager et son collaborateur à atteindre, à dépasser, sinon à s'approcher toujours plus près des objectifs fixés ensemble parce que les ressources engagées dans l'activité ont toujours un coût ;

- **La rapidité de décision et d'exécution** qui commande au manager et à son collaborateur de réfléchir, de décider et d'exécuter rapidement les actions pour accroître le taux de rotation des ressources engagées afin de libérer celles-ci pour les réinvestir dans d'autres actions.

En définitive, la permanente quête de la performance qui est à la base de tout progrès humain oblige chaque homme ou chaque femme, manager ou simple collaborateur à intérioriser une autre symbolique du travail et le développement constant de l'excellence.

5 L’AUTRE SYMBOLIQUE DU TRAVAIL

De manière simple, la symbolique peut se définir comme la conception et la représentation philosophique d’une situation, d’un fait ou d’un objet. Ainsi, peut on relever à titre d’exemple que sous l’influence biblique, le travail est à la fois la punition de l’homme comme la conséquence du péché originel et le don de Dieu rendant à l’homme son état supportable parce qu’il gagnera à la sueur de son front.

L’histoire économique montre qu’il y a de miracle inexplicable dans l’œuvre du développement des pays et des entreprises. La meilleure organisation de la société et le développement de l’action de travailler de chaque membre de la communauté constituent les clés de réussite et de la puissance des grands peuples. Il faut respecter les lois immuables de la production que nous enseignent les travaux de John

Stuart Mill. Pour ouvrir la porte du changement de l'intérieur des organisations comme le suggère Chaize, les managers doivent amener les collaborateurs à l'intérioriser une autre symbolique qui rende le travail toujours plus noble, plus volontaire et plus productif puisque transformé en un instrument de libération et d'épanouissement des hommes et des femmes par rapport à leurs besoins toujours plus croissants et diversifiés. Cette nouvelle symbolique se décline en trois aspects : économique et sociologique.

L'aspect économique de la symbolique du travail

De manière constante, j'ai toujours souligné dans mes travaux la fonction basique du travail dans tout processus économique. En effet, quelle que soit l'économie en cause, son développement est inévitablement lié l'élément travail duquel elle dépend. Seuls la quantité et la qualité du travail permettent l'optimisation des informations et la rentabilité des capitaux engagées. Directement ou indirectement, toute production et toute activité sont le fruit du travail présent et du travail mort (passé) des hommes et des femmes incorporés dans les techniques, les installations et les machines. L'important développement que prend actuellement *L'ingénierie des compétences* dans les organisations contemporaines témoigne du caractère incontournable de l'élément travail dans l'économie moderne. Mettant en synergie plusieurs savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels pour transformer méthodiquement les autres ressources engagées dans l'entreprise, l'ingénierie des compétences montre que le travail bien fait (la mise en œuvre des compétences) est indispensable au fonctionnement et à la valeur de toute organisation. Les notions de Goodwill et de Badwill qui s'imposent maintenant dans l'élévation des entreprises sont l'expression sans contexte de la valeur

économique du travail. Les autres partenaires qui mettent à disposition les autres ressources ne disposent pas généralement de la compétence au travail dont l’organisation a besoin.

David Ricardo, Karl Max, John Stuart Mill et bien d’autres économistes ont intégré dans leurs travaux ce caractère cardinal du travail. Ainsi, les lois immuables de la production impose qu’on travaille d’abord et qu’on produise des richesses avant de les repartir. Le débat idéologique peut s’engager sur la propriété des moyens de production et sur les modalités de la répartition des richesses produites. Mais ce débat ne s’engagera jamais sur la nécessité de travailler et de produire les richesses avant de les distribuer. Telle est la logique de l’économie qui vient du mot grec « *Oikonomos* » où « *Oikia* » veut dire maison et « *Nomos* » signifie règle, « *Oikonomos* » signifie l’administration d’une maison, du domaine. Fort des besoins identifiés à l’avance et des règles définies au préalable, le maître de la maison ou du domaine doit veiller à ce qu’il s’y trouve suffisamment de nourriture, de vêtements, que la maison soit tenue en ordre, que leur produit soit reparties, les travaux exécutés, et que leur produit soit distribué suivant les besoins ou selon la coutume.

Cette prise de conscience de l’importance économique du travail s’est développée dans la pratique pour donner naissance au concept de productivité qui n’a ni parti, ni couleur politique comme l’affirme Jean Fourastié. Par la quantité et la qualité du travail humain, il s’agit de réduire constamment le coût global de production en baisant les prix des autres facteurs ou en faisant une meilleure utilisation de ces facteurs. L’histoire économique nous enseigne une fois de plus que dans les moments difficiles de reconstruction de l’Europe après la Deuxième Guerre Mondiale, la productivité du travail et son amélioration constante sont devenues l’une des variables motrices d’action. Ainsi, sur l’initiative de Jean Monnet un groupe de travail sur la productivité a été créé en

France et la distribution a été confiée à Jean Fourastié Au ministère Français de la Production Industrielle, une Commission des stages de productivité a été créée par Lacoste et l'animation a été confiée à Chapel. A la suite du voyage en France et du rapport de James Silbermann (1948), le gouvernement des Etats Unis a institue l'Assistance Technique de Productivité pour appuyer la mise en œuvre du Plan Marshall en Europe. Ceci a permis à toutes les nations européennes d'envoyer aux Etats Unis des missions professionnelles d'enquête de productivité. Dans, le cadre de ces missions, environ 4000 français dont les chefs d'entreprise, des ingénieurs, des économistes, des ouvriers, etc, ont franchi l'Océan pour étudier les moyens et les conséquences de la haute productivité américaine. Depuis cette période, le patronat Français en a fait une préoccupation et a donc crée une commission de Productivité. Les confédérations syndicales de la C.G.C. , de la CFDT et de FO ont fondé le Centre Intersyndical pour l'Etude de l'Accroissement de la productivité (CIERP). En 1968, le gouvernement français a réorganisé les services de la Productivité et a crée alors le Centre National d'Information pour la Productivité des Entreprises (CNIPE). Ce courant de recherche systématique de la productivité a été généralisé en Europe où le Comité des questions scientifiques et techniques de l'OCDE a eu à prendre les activités de l'Agence Européenne de productivité qui fut créée par son prédecesseur l'OECE. A l'heure actuelle, la majorité des mations ont crée des centres Nationaux de la productivité car la productivité du travail est en dernière analyse, ce qu'il y a de plus important, d'essentiel pour la victoire du nouvel ordre social comme l'ont affirmé Rabier et Stors dans leur article sur les structures de la planification en Hongrie (1951).

La mondialisation de l'économie rend encore plus fondamentale contribution de la productivité du travail. Les collaborateurs qui travaillent beaucoup et bien autrement dit qui

sont compétents, deviennent des ressources humaines qui sont l'une des composantes essentielles de la compétitivité du sol. Cette dernière permet d'attirer et de fixer les capitaux indispensables au développement économique de l'espace local. La productivité du travail à travers la compétence devient également un élément universel dans la mesure où, grâce aux moyens de communication qui favorisent la grande mobilité des hommes, des capitaux et des informations, elle sous-tend une économie sans frontière parce que les meilleurs travailleurs sont attirés ailleurs comme le souligne Robert Reich.

Pour assurer son développement organisationnel, chaque pays, chaque entreprise ou chaque association doit faire de la productivité du travail l'un des points au centre de ses préoccupations quotidiennes. A chaque palier organisationnel, les managers doivent faire comprendre à leurs collaborateurs que seule la productivité de leur travail peut les convertir en véritables ressources humaines. Il s'agit pour chacun de contribuer efficacement à la production faite par la communauté afin de mériter sa part de gâteau au niveau du partage de celui-ci. Cette conception de mérite que chaque individu doit avoir sur la base du travail toujours bien fait doit être l'un des fondements du consensus social dans le nécessaire progrès humain. A la fin de chaque journée, chaque individu doit apprendre à faire systématiquement le bilan afin de savoir s'il a réellement contribué organisationnel de l'entreprise ou de son pays. A la fin de chaque période choisie, chaque individu doit connaître un processus d'évaluation des performances afin des savoir s'il a réellement contribué aux résultats obtenus. Comme l'affirme Jean Fourastié, le progrès n'est jamais gratuit : il oblige le plus souvent à renoncer à des habitudes, à des manières de vivre et de penser qui étaient agréables. Mais si l'homme est libre de préférer l'immobilité au progrès, au moins doit-il savoir qu'il est en général impossible d'obtenir à la fois les avantages de l'immobilité et ceux du progrès. J'ajoute simplement qu'on ne

peut avoir le beurre et l’argent du beurre ! La nécessité de la productivité du travail doit toujours être clairement et nettement rappelés par le manager dans chaque acte, chaque activité et à chaque niveau organisationnel parce qu’elle est à la base de tout progrès humain.

L’ASPECT SECURITAIRE DE LA SYMBOLIQUE DU TRAVAIL

Moteur et progrès humain, le travail est aussi un facteur de sécurité pour l’homme qui l’exerce. En effet, le travail bien fait confère des droits incontestés aux hommes et aux femmes qui participent ainsi réellement à la création de la richesse. Ces droits incontestés à la répartition économique prennent souvent la forme de revenus dont a droit chaque individu qui travaille selon les normes organisationnelles requises. Ces revenus légitimes que procure le travail bien fait constituent également la principale ressource qui donne des moyens aux individus pour se prendre eux-mêmes en charge. Il donne à chaque individu qui travail une base d’existence économique parce qu’ils lui garantissent une participation aux échanges divers qui se développent dans l’espace économique national, et même dans le monde

La participation à l’échange économique est la seule à garantir durablement l’amélioration des conditions de vie de chaque individu. En gagnant son pain par son travail comme le souligne Peter Drucker après l’enseignement biblique, l’individu se libère de la peur du lendemain parce qu’il se prémunit contre les besoins. Il n’a plus besoin de mendier ou de se prostituer pour s’assurer une existence digne de ce nom. Dans tous les cas, grâce aux revenus que procure le travail bien fait, l’individu s’assure un minimum de sécurité humaine. C'est-à-dire qu’il peut valablement couvrir ses besoins essentiels ou fondamentaux qui consistent à se loger, à se

nourrir, à se soigner à s'habiller et à se former pour améliorer en permanence a productivité de son travail en acquérant de nouvelles connaissances. La réduction de la pauvreté dans le monde commence à ce niveau. Avec des revenus garantis par un travail bien fait, chaque individu agence ses besoins fondamentaux et s'organise en conséquence pour les satisfaire durablement. Le rôle fondamental du manager est de garantir ici l'emploi de chacun de ses collaborateurs, de garantir le pouvoir d'achat de chacun et de favoriser le libre choix de l'ordonnancement et de l'agencement des besoins.

Dans chaque activité et à chaque niveau organisationnel, les managers doivent faire découvrir à leurs collaborateurs l'aspect sécuritaire de la symbolique du travail. Les revenus que procure le travail bien fait permettent de concevoir et de réaliser un projet d'existence à travers la satisfaction durable des besoins. Je souligne à la suite de besoins, Je souligne à la suite de Maslow, Perroux et de Boganda que tout homme ou femme qui n'a pas pris conscience de cet impératif du projet d'existence dont la satisfaction durable des besoins essentiels constitue le point de départ, est condamné à vivre en individu assisté dans !a précarité et dans la pauvreté. A n'importe quel palier organisationnel, tout manager qui ne contribue pas à cette prise de conscience se déresponsabilise lise quant aux objectifs stratégiques du développement organisationnel de son entreprise. de son association ou de son pays.

L'aspect sociologique de la symbolique du travail

En exploitant les travaux de Guy Rocher on note tout de suite que le développement d'un espace économique institue le règne du statut social acquis. Les hommes et les femmes se positionnement de plus en plus dans la société contemporaine

en fonction de leur emploi et du travail qu'ils exercent que de leur origine familiale ethnique et régionale. En effet les hommes, Les femmes et leur famille se fréquentent et s'organisent de plus en plus selon des accointances professionnelles. Les classes sociales vont donc s'inscrire tout à la fois dans les structures économiques, dans le monde du travail et dans l'ensemble de l'organisation sociale. Ainsi, naissent inévitablement des intérêts catégoriels et antagonistes qui entraînent la création de diverses organisations associatives chargées de leur défense. Ces organisations transforment évidemment l'espace économique en champ de forces et de création conflictuelle où se les pouvoirs, les conflits, les alliances la coopération et divers sentiments entre les hommes et les femmes.

Elément d'identification dans la société, le travail est aussi un critère de réalisation de soi. Depuis les travaux de Abraham Maslow et ceux de Frédéric Herzberg, on sait en effet dorénavant qu'un individu normal vivant dans une société normale, souhaite avoir une haute opinion de sa propre valeur et se sentir estimer par autrui. L'individu souhaite également réaliser son potentiel intrinsèque dans l'accomplissement de ce pourquoi il est doué. Ce besoin de considération et de réalisation de soi apparaît forcément lorsque l'individu se met durablement à l'abri des besoins fondamentaux et quand il a intégré un milieu social donné.

De manière concrète, il s'agit de souligner que dans la vie, chaque individu désire être apprécié et respecté. A cette fin, il ne suffit plus de gagner son pain mais il faut améliorer en permanence son statut social afin d'exercer une influence et un pouvoir sur les autres. Chaque individu désire donner le meilleur de lui-même afin d'avoir une satisfaction personnelle qui n'est plus liée aux besoins du quotidien. Pour cela. il ne suffit plus de faire comme les autres mais il faut marquer la

différence en exerçant sa propre créativité, en faisant autrement que les autres.

La satisfaction de ce besoin de considération et de réalisation de soi se traduit en général dans la pratique par le raffinement des besoins essentiels ou fondamentaux. L'individu choisit la qualité dans la nour-riture, le logement, les vêtements, les modalités des soins médicaux et les modalités d'éducation. Cette satisfaction se traduit également par l'acquisition des biens durables et des équipements comme l'auto-mobile, la télévision, le magnétoscope, le réfrigérateur, la cuisinière etc. Cette satisfaction enfin à adhérer les clubs services, à des cercles intellectuels spirituels ou de pouvoir où de l’individu qui consacre une partie de son temps à des activités bénévoles, à des activités de réflexion, à des oeuvres humanitaires et aux différents jeux de pouvoirs et d'influence dans la cité. Pour satisfaire la manière durable ce besoin de considération et de réalisation de soi. L’individu doit progresser sur l'échelle de carrières de son travail ou de son métier afin de se garantir des revenus légitimes et substantiels qui vont favoriser l'amélioration de son statu social.

Dans le contexte actuel de la mondialisation de l'économie, la dimension sociologique du travail est aussi un facteur d'intégration aux réseaux de l'économie mondiale. En effet, comme le souligne si justement la Banque Mondiale, la mondialisation de l'économie redistribue les cartes en matière de division internationale du travail. Avec les nouvelles technologies de l'information, le marché du travail dépasse progressivement mais irréversiblement le cadre intérieur national pour être un marché global. La compétitivité du sol permet une première forme d'intégration des travailleurs grâce à la stratégie de délocalisation pratiquée par les entreprises multinationales. La deuxième forme d'intégration se réalise par la migration internationale des travailleurs compétents. Ceux-ci s'ouvrent d’autres horizons, élargissent leurs expériences et

tissent des réseaux relationnels qui leur confèrent un statut social mondial au-delà des frontières nationales.

L'exigence de vaincre l'insécurité existentielle

Les trois aspects de la symbolique du travail montrent en définitive qu'à côté des capitaux nécessaires au financement de l'économie, le travail est aussi un élément fondamental dans la réalisation des hommes et des femmes, Dans son ouvrage *Richesse et Pauvreté des Nations (Edition Albin Michel).* David Landes a suffisamment montré qu'a côté de la bonne gouvernance des conditions géographiques, (des valeurs collective de la famille, des relations avec les autres de l'éducation et de la formation, l'attitude envers le travail est un élément qui fait la différence entre les hommes et les femmes et les nations, Dans les pays que les gens travaillent pour survivre, le résultat est moindre que dans les pays où les gens ont le désir de travailler parce qu'ils aiment le travail. Dans le premier cas le travail est une corvée car il est limité à sa symbolique économique, Dans le (deuxième cas. les trois aspects symboliques étudiés ci haut sont mis en synergie positive et favorise l'épanouissement individuel et le développement socio-économique des nations.

Dans la pratique de son métier l'une des missions du manager est de faire comprendre et faire intérioriser par ses collaborateurs ces trois aspects symboliques. En effet. une progression méritée sur le plan de la carrière professionnelle est la seule conception qui autorise l'accomplissement d'un projet d'existence qui procure le bonheur à l'homme et à la femme. Grâce à leur travail et aux revenus légitimes substantiels y relatifs, ils choisissent de mieux exister dans la société. Toute approche contraire constitue une mésaventure qui livre son auteur à l'insécurité existentielle, donc à la pauvreté.

Au delà de la motivation individuelle et de la mobilisation des équipes de travail, le manager doit donc améner ses collaborateurs à adhérer à l'idée fondamentale que le travail dans ses trois aspects symboliques donne un sens noble à la vie. Pour ce faire, la politique sociale dans chaque organisation doit avoir un objectif stratégique de plus-value sociale comme le suggèrent Tugrul Atamer et Roland Calori. Approcher les objectifs stratégiques de croissance et de rentabilité commande que les collaborateurs soient au mieux de leur forme grâce au développement individuel de chacun. Une démarche volontariste du manager à travers une politique sociale qui a pour objectif stratégique la plus-value sociale favorise ce développement individuel car le collaborateur vit réellement dans les faits les trois aspects symboliques du travail dans la mise en œuvre efficace de sa compétence à son poste. Le manager doit donc faire sienne celle affirmation faite par un cadre supérieur japonais et rapporté par Thomas Peters et Robert Waterman dans leur ouvrage *Le Prix de l'Excellence* : "Notre seule ressource naturelle est le travail acharné de notre peuple".

6 LE CONSTANT DEVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

Les trois aspects symboliques du travail et l'exigence de vaincre l'insécurité existentielle suggèrent que le manager et ses collaborateurs aillent au-delà de la simple occupation au travail. Ils doivent développer de manière constante une excellence à leur poste de travail respectif. Excellence vient du mot latin *Excellens* qui est le participe présent du verbe *Excellere* qui signifie *Etre supérieur*.

L'excellence humaine n'est donc pas synonyme d'une simple occupation d'un poste de travail. Elle traduit la capacité de l'homme ou de la femme à prouver dans chaque action. dans chaque activité entreprise qu'il est le meilleur, qu'il est l'être supérieur doté d'immense capacité due à ses hémisphères cérébraux qui sont les sièges de la raison et de l’intuition. En d'autres termes, l’excellence humaine doit être la clé de la

productivité de chaque collaborateur considéré comme une ressource humaine. Elle doit amener chacun à refuser de tricher lorsque l'organisation dans son fonctionnement confie la responsabilité d'une action, d'une activité ou d'un emploi. Elle est le fondement de tout progrès humain et mérite à ce titre d'être constamment développée pour que les trois aspects symboliques du travail se concrétisent en résultats tangibles à travers chaque action, chaque activité et chaque emploi.
A l'analyse de l'expérience des grands managers, je peux affirmer que leurs collaborateurs développent constamment l'excellence parce qu'ils pratiquent individuellement et collectivement 1'elargissement permanent des compétences, la combinaison systématique de la réflexion et de l'action. la maîtrise du temps dans chaque action et activité entreprises et la mise en œuvre constante de la créativité.

L'impérieux élargissement permanent des compétences .

A la suite de l'éminent Professeur André Gouaze, je dois souligner que la compétence ne s'identifie pas à la possession d'un diplôme. Même si ce dernier est parfois nécessaire, il n'est qu'une étape très courte de la vie des hommes et des femmes qui sont obligés de se battre efficacement pendant toute leur existence sur la terre.
Il est important de rappeler encore que la compétence est la mise en œuvre si simultanée du Savoir, du Savoir-Faire et du Savoir-Etre. Au-delà des diplômes qui constituent certainement une base importante mais non suffisante, la compétence exige une attitude de recherche permanente, une capacité d'appréhender sans cesse les faits, de les analyser et de les intégrer aux connaissances déjà acquises même s'ils les bousculent à conditions de respecter les normes du métier.

La compétence n'est donc pas un état statique et figé dans un diplôme ou dans une situation d'emploi. Comme l'affirme le Professeur André Gouaze elle est une pratique dynamique de tous les jours et ne s'arrête qu'au bout de la vie professionnelle, même à la fin de la vie tout court. Elle ne se décrète pas ou ne s'autoproclame pas parce qu'elle est une pratique quotidienne mais toujours perfectionnée de son travail afin d'améliorer constamment les performances individuelles et collectives.

Cette pratique dynamique et quotidienne s'impose à chaque collaborateur qui veut exceller dans son travail. Elle est une nécessité dans un contexte ou l'évolution technologique est devenue si vertigineuse. En conséquence, les efforts à la base des compétences dans un espace économique national sont partagés. Au premier niveau, il faut souligner que le gouvernement a l'obligation d'assurer et d'élever le niveau minimum d'éducation et de formation de l'ensemble des individus qui peuplent l'espace économique national. Dans ce cadre, chaque organisation qui réalise une activité a l'obligation d'affiner et de spécialiser l'éducation et la formation de ses collaborateurs en fonction de la spécificité du métier et des objectifs organisationnels. Les collaborateurs quant à eux ont l'obligation d'une gestion préventive de leur éducation et de leur formation comme le suggère Régis Ribette.

Cette analyse montre que le collaborateur n'est pas une ressource neutre car sa productivité est à la base de tout. Ainsi un collaborateur ne peut être une ressource humaine que s'il est compétent et qu'il est capable d'accompagner efficacement l'organisation dans ses différentes phases de développement organisationnelle. Dans ce contexte. L'élargissement permanent des compétences devient un outil indispensable au manager et à ses collaborateurs lorsqu'ils sont en quête systématique de l'excellence. Il se réalise par un bilan périodique de compétences pour situer les capacités actuelles et poten-

tielles de son auteur. Cette évaluation doit amener le collaborateur à bénéficier d'un investissement en terme de formation, de croisement d'expériences, de stage et de tout autre programme destiné à accroître ses connaissances professionnelles, son physique, son émotionne, et son mental. Il s'agit pour le manager d'amener le collaborateur a ne plus être seulement un bras et un cœur mais aussi une tête, c'est-à-dire un travailleur compétent à tout moment qui s'interroge systémiquement sur le pourquoi et le comment de son travail afin de trouver des solutions appropriées aux problèmes. Dans ce cas seulement, le collaborateur est une ressource humaine.

La nécessité synergie positive ‘‘Réflexion / Action’’

Dans le *Précis de Psychologie* publié aux éditions Rivières en 1946. William James montre qu'il y a une très grande différence dans la résolution des problèmes entre les animaux et les hommes. Pour résoudre un problème donné les actions de l'animal sont pour la plupart automatiques. Chez l'homme ou la femme les actions sont telles qu'elles ne peuvent être pour la plupart que le fait d'une étude laborieuse. Sans pratique pour canaliser la dépense d'énergie nerveuse et musculaire et sans l'habitude pour l'économiser, l'homme se trouverait donc dans des beaux draps. Ainsi des travaux scientifiques ont montré qu'à la première division verticale du cerveau humain s'ajoute une division horizontale qui permet de distinguer la zone reptilienne la zone limbique et la zone du cortex du cerveau humain. La première commande les besoins biologiques du corps, la seconde impulse les sentiments et passions qui habitent l'être humain, la troisième permet la construction et l'agencement des idées qui guident l'action de l'être humain. Ces mêmes travaux attestent que ceux qui font beaucoup développer leur zone reptilienne s'accrochent au passé. Ceux

qui développent leur zone limbique règlent les problèmes au coup par coup parce qu'ils utilisent le passé pour s'attacher au présent. II n'y a que les autres humains qui exercent leur cortex qui sont capables d'analyser le passé pour bâtir le présent en anticipant l'avenir. Cette conjugaison du passé, du présent et du futur digne de l'être humain ne peut être possible et efficace que par un lien réciproque et étroit entre la réflexion et l'action.

Cette capacité de réflexion préalable ainsi mise en exergue est aussi analysée par Herbert Simon dans le *Nouveau Management* Dans n'importe quelle situation ou presque aussi nouvelle ou embarrassante qu'elle soit l'homme peut se mettre à réfléchir en termes de fin et de moyens. Cette capacité de réflexion préalable avant toute action a développé chez l'homme et la femme des potentialités énormes de résolution des problèmes. Au cours de cette réflexion préalable, l'être humain puise en effet dans sa mémoire et dans ses expériences des informations qui lui permettent de distinguer des situations déjà vécues avec leurs solutions et des situations non vécues, mais qui n'ont point de similitude dans le passé. Avec le développement des nouvelles technologies de l'information un volume très important de données peut être stocké et consulté en matière d'expériences diverses vécues dans le monde. Dans ce cadre, le management comparé recommande au manager et à ses collaborateurs d'interroger ces bases de données universelles afin de bénéficier d'une courbe d'expérience globalisée.

Facteur de gain de temps dans la résolution des problèmes, la réflexion préalable permet de faire systématiquement la différence entre les situations programmables et les situations non programmables. A l'observation, les premières sont répétitives alors que .les secondes sont inhabituelles. Dans le premier cas le management conseille d'établir une procédure déterminée de façon à ne pas avoir à reconsidérer ces situations

répétitives chaque fois qu'elles se présentent. Cette procédure ainsi normalisée permet au manager et à ses collaborateurs de prendre des décisions de routine dans le processus décisionnel décentralisé.

Dans le cas des situations non programmables. il n'existe pas de méthode toute faite pour régler le problème soit parce qu'il se pose pour la première fois, soit parce que sa nature et sa structure précises sont mal définies ou complexes, soit encore parce que son importance est telle qu'il mérite une solution sur mesure. La réflexion préalable permet alors au manager et à ses collaborateurs de définir des objectifs d'analyser et de détecter les différences entre la situation et les autres en faisant appel à leur mémoire, leur cortex et à 1'exploitation des expériences des autres grâce aux bases de données dorénavant universelles. Par cet appel systématique à la mémoire et aux expériences des autres, la réflexion préalable contribue efficacement à banaliser le cheminement dans la résolution des problèmes inhabituels. Les initiatives peuvent alors être prises dans un contexte où les risques sont réduits.

Facteur de gain de temps dans la résolution des problèmes, la réflexion préalable est aussi un instrument de meilleure organisation des ressources pour atteindre des objectifs. En effet elle exc1ut l'improvisation car le manager et ses collaborateurs déterminent et mobilisent à l'avance les ressources indispensables à leur action, les organisent selon les différentes hypothèses d'accroissement de l'efficacité déterminent les priorités dans la réalisation de diverses séquences de leur action.

La réflexion préalable permet également au manager et à ses collaborateurs d'anticiper sur l'évolution de leur environnement. Depuis Aristote nous savons que l'être humain est condamné à vivre en société. Chacune de ses actions a des

conséquences dans l'environnement et provoque en retour des réactions. Systématisée par l'école de la théorie des systèmes du management mode cette évidence impose au manager et à ses Collaborateurs d'intégrer cette interdépendance sociale dans leur processus de décision afin d'anticiper les problèmes avenir.

La réflexion préalable favorise aussi la coordination des actions complexes entreprises par plusieurs personnes mais destinées à atteindre des objectifs communs. En effet la supervision directe et l'ajustement mutuel qui sont deux des trois mécanismes de coordination mis en exergue par Henry Mintzberg ne sont efficacement utilisés que si au préalable chacun sait où il va, pourquoi il travaille et comment il doit travailler et avec qui il doit travailler. Les actions complexes entreprises diversement sont ainsi harmonisées, ajustées et reconsidérées constamment par rapport aux ressources engagées et à l'évolution de l'environnement.

La réflexion préalable ne doit pas cependant être une fin en soi. Elle doit nécessairement aboutir à la réalisation d'une action. Le manager et ses collaborateurs ne doivent pas être paralysés par la réflexion car le parti pris de l'action, comme le soulignent Thomas Peters et Robert Waterman, surtout de l'action rapide est l'un des critères de leur excellence. A partir du moment où le collaborateur a compris et accepté les objectifs de la mission il doit être ce travailleur compétent spécialiste de l'initiative individuelle et responsable de l'évolution des choses vers ces objectifs. L'engouement à l'action lui confère un statut d'adulte affranchi du paternalisme et dont la capacité de réflexion soutient en permanence ses possibilités d'actions pour qu'il contribue de manière responsable à la réalisation concrète de l'affirmation de Ken Ohmae : *les patrons japonais ne cessent de répéter aux ouvriers que ceux qui sont en première ligne connaissent mieux le métier*.

Et qu'innovation et amélioration viennent du GENBA (le lieu de l'action).

Au front de l'action le collaborateur doit donc faire des propositions, doit toujours tenter quelque chose dans les limites de sa compétence, doit contribuer à l'innovation lorsque son expérience et celle des autres ne lui permettent pas de résoudre concrètement un problème donné. Il devient ainsi un agent social actif qui, grâce à sa compétence sa capacité de réflexion et ses initiatives fait bouger les choses dans le bon sens maîtrisant son métier tant dans la réf1exion préalable (Le Savoir) que dans l'action (Le Savoir-faire et le Savoir-Etre) ce collaborateur produit constamment des idées et les expériences à moindre coût afin de contribuer par son travail à pousser son organisation vers les objectifs fixés. Pour le manager ce collaborateur est l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et au moment qu'il faut. Le manager doit donc non seulement assurer un bon appariage poste de travail et compétence individuelle, mais il doit aussi créer les conditions pour que chacun de ses collaborateurs soit un agent social actif.

La maîtrise systématique du temps

Inexorablement et irréversiblement le temps s'égrène en seconde en minute et en heure pendant le jour, la semaine, le mois et l'année civile. Cette convention sociale international à laquelle personne ne peut se soustraire dans ce monde contemporain est un instrument fondamental de la culture de l'excellence. Dans la dynamique de la mondialisation de l'économie qui rend poreuse les frontières nationales, la pratique du management comparé a élaboré des normes de comparaison internationale de la productivité des ressources humaines. Dans ce contexte le travail de chaque individu devient un élément fondamental de compétitivité entre les

espaces économiques nationaux. La mise en œuvre efficace des compétences les initiatives locales, la rapidité de décision et d'exécution, la rapidité dans la production et la livraison des biens et services demandés, la rapidité dans la réaction face à l'évolution de l'environnement etc. sont des composantes de compétitivité exigées d'une organisation moderne.

Dorénavant la règle n'est pas seulement d'agir bien mais de faire également vite. Un citoyen ou lin client en tourmente de besoin doit être vite satisfait. Les divers espaces économiques nationaux et les organisations qui les animent tentent toujours de comprimer le temps. Des mesures sont prises pour que les outils de production fonctionnent 24H sur 24. Des investissements en informatique et en télécommunication sont réalisés pour accroître la rapidité de transmission et de traitement des données. Des agendas électroniques sont à disposition pour mieux structurer l'emploi du temps. En un mot tout démontre que la maîtrise du temps tant au niveau individuel que collectif devient une ressource aussi importante que l'information les capitaux, les technologies, les compétences et les réseaux relationnels. A chaque niveau organisationnel, le collaborateur doit exécuter sa mission dans les délais requis par l'organisation. Le comportement bureaucratique et le gaspillage du temps deviennent un handicap certain car les aiguilles de la montre tournent pour tout le monde. La maîtrise au temps devient en conséquence un élément très important dans la gestion de la structure des économies nationales afin d'accroître en permanence leur productivité. A l'attention du manager et de ses collaborateurs des programmes de formation en gestion du temps sont systématisés et mis en œuvre. Pour saisir l'ampleur du phénomène: il suffit de citer le cas du programme *Templus* de *l'institut de l'Expansion1* qui en moins de trois ans a accueilli environs 5 000 participants qui vont des dirigeants et cadres aux assistantes et secrétaires de direction.

La maîtrise systématique du temps exige l'organisation de l'année civile afin de mieux repartir les charges physiques émotionnelles et mentales. Fernando Bartolome et Paul A. Lee Evans pensent que cette recherche d'équilibre favorise l'épanouissement du collaborateur dans la mesure où elle favorise la gestion harmonieuse de la vie professionnelle et de la vie personnelle. En effet la maîtrise systématique du temps suggère aussi que la semaine soit divisée en cieux séquences. En quête permanente d'excellence le, manager et ses collaborateurs évitent les excès pendant cette période afin de garde toute leur lucidité, leur fraîcheur et leurs énergies pour donner le meilleur d'eux - mêmes pendant les heures ouvrables. La deuxième séquence qui va du samedi au dimanche. devrait être destinée à un repos mérité afin de se recharger en énergies pour la semaine de travail à venir. La famille, les amis, le sport, les activités et les distractions saines et instructives prennent le pas sur le travail. Le cerveau et le corps demeurent moins abîmés puisqu'ils ne subissent aucun excès. Ils s'enrichissent plutôt d'énergies et de connaissances nouvelles. Les liens de famille et d'amitié se consolident pour fournir un milieu ambiant ou le collaborateur s'épanouit.

L'organisation de la journée de travail est aussi l'un des axes de la maîtrise systématique du temps. Il s'agit pour le manager et ses collaborateurs d'éviter de s'occuper au travail. Ils doivent briser le cercle vicieux de l'occupation pour travailler réellement. Pour ce faire, ils doivent suivre les conseils de William Oncken Jr et Donald L. Wass qui leur suggèrent de diviser leur journée de travail en trois temps:

- le temps régi par son supérieur qui initie des activités et qui les confie au collaborateur pour finalisation. La non exécution de ces activités par le collaborateur conformément aux normes professionnelles entraîne des sanctions;

- le temps régi par le système organisationnel où travaille le collaborateur. Ce dernier consacre principalement ce temps à satisfaire les sollicitations de ses pairs et de 1'environnement. L'absence de réponse entraîne aussi des sanctions:

- le temps sous contrôle où le collaborateur initie lui-même des activités qu'il prend personnellement en charge. Ce temps est reparti en deux le temps régi par les collaborateurs subalternes et le temps discrétionnaire utilisé à convenance Dans l'ensemble le temps sous contrôle direct n'est soumis à aucune sanction car le collaborateur l'utilise Cl1m1l1e il entend. Ni son supérieur, ni ses pairs ne peuvent lui reprocher de ne pas avoir mené à bien les activités en question pendant cette période
William Oncken .Ir et Donald L. Wass mentionne que l'articulation méthodique de ces trois temps de travail doit répondre aux recommandations suivantes :
- le collaborateur doit éviter d'être bousculé par les sollicitations pressantes de son supérieur. Pour ce faire il lui faut discuter et comprendre les objectifs et les attentes à son égard. Ensuite il doit toujours obtenir de son supérieur un délai d'exécution afin de mieux s'organiser pour 1inaliser son travail selon des normes professionnelles requises:

- le collaborateur doit éviter d'être débordé par les sollicitations multiples du système organisatil1nnel. Il doit donc être vigilant à l'égard des collègues et des visiteurs qui pendant les heures de travail, recherche de la compagnie pour passer le temps:

- le collaborateur doit éviter d'être envahi par les subalternes incompétents qui ne prennent jamais d'initiatives qui attendent toujours des instructions de leur supérieur. et qui en réalité lui font faire leur travail. Le collaborateur doit discuter avec ses subalternes afin qu'ils comprennent ses attentes. Il

doit également leur fixer des objectifs et des délais d'exécution leur allouer les ressources indispensables à leurs actions et les laisser prendre des initiatives qu'il évaluera a posteriori.
La maîtrise systématique du temps propose au manager et à ses collaborateurs d'adopter une stratégie volontariste de résolution de problèmes comme le recommande Ronald N. Ashkenas et Robert H. Schaffer :

- consulter plusieurs banques de données sur le problème rencontré afin de réunir le maximum d'informations:
- analyser les informations collectées afin de convenir le problème en une activité correspondant aux objectifs de sous organisation:
- convertir cette activité en un ensemble de programmes séquentiels à court terme et bien définis pour lesquels k collaborateur s'impose des objectifs en termes de délai de réalisation:
- organiser de manière précise chaque programme séquentiel à court terme en objectifs responsabilités, plan de travail écrit. emploi du temps de réalisation et chiffrage explicite:
- accélérer le processus de travail quand les objectifs ont été atteints dans les premiers programmes séquentiels à court terme mis en œuvre:
- s'attaquer à davantage d'objectifs à la fois dès l'instant que la logique de l'ensemble du problème complexe est comprise:
- consigner son expérience sur le traitement de ce problème dans la banque de données afin d'y recourir ultérieurement encas de besoin.

En définitive la maîtrise systématique du temps amène le manager et ses collaborateurs à travailler en temps réel. D'au-

cuns diront qu'ils sont dans une administration publique et que par conséquent, ils ne sont pas dans une entreprise ouverte à la concurrence et à la mouvance de l'environnement pour être sous une pression permanente de l'obligation de compétitivité A ceux-là il convient simplement de rappeler les interdépendances complexes des divers activités dans un espace économique national. Comme maître de maison (Oikonomos) à travers ses diverses administrations l'Etat doit donc comprendre que tout retard dl' conception et de réalisation de sa part interagit négativement sur l'ensemble des réseaux interdépendants des autres agents économique. Dans son ouvrage Choix Stratégique et Concurrence, Michaël E. Porter démontre suffisamment que l'Etat est une force agissante dont le volume une et la qualité d'interventions font partie des éléments qui déterminent les conditions de la concurrence tant au niveau national qu'international. Le développement des concepts de bonne gouvernance et d'administration de performance à des administrateurs publics témoigne qu'une administration efficace doit soutenir une économie d'entre-prises compétitives au service du développement économique.

La Quête permanente de la créativité

Depuis la mésaventure biblique légendaire de Adam et Eve qui ont été découverts nus hors du jardin d'Eden la créativité demeure instrument de consécration de l'excellence humaine. Cette créativité a permis aux hommes et aux femmes de mettre au point des techniques pour faire face aux diverses adversités de la nature auxquelles ils ont été livrés du Ü1it de leurs aïeux. Je souligne toujours à mes interlocuteurs pendant mes interventions que Dieu a pris 6 jours pour créer et un jour pour se reposer alors que l'homme et la femme sont obligés jusqu'à leur jugement dernier de créer pour améliorer leurs conditions d'existence sur terre ou leur avis n'a point été

sollicité pour y être invités. Sans cette capacité constante de création (la créativité) qui démontre l'excellence humaine les hommes et les femmes seraient restés à l'état naturel de Adam et de Eve. En attendant le jugement dernier qui sanctionnera tout le monde, chaque homme ou femme a le privilège de créer sur cette terre qui n'est pas tellement tendre avec nous. Il s'agit de prouver tous les jours ici bas par les différentes actions et activités qui améliorent nos conditions de vie que nous existons. Cette approche volontariste de la vie qui met forcément en synergie positive une attitude réaliste et un sens opportuniste de l'homme et de la femme, doit systématiquement être développée tant sur le plan individuel que collectif.

Cette approche volontariste dont parient Baranger et Renara favorise la créativité qui est la capacité à mettre en œuvre son imagination pour trouver des idées qui sont transformées par le travail en produit ou en service pour améliorer les conditions d'existence humaine. Avec la productivité du travail. !a créativité est donc une source de progrès de l'humanité. Elle met en relation fertile l'imagination qui produit des idées et le travail qui tmnsf6rmeces idées en choses concrètes. L'imagination est cette réflexion préalable dont il a été question dans les précédentes lignes. Levitt dans son ouvrage *L'imagination au Service du Marketing* souligne qu'après de l'imagination signifie construire des images mentales de ce qui est ou de ce qui n'est pas réellement présent de ce qui n'a jamais réellement été expérimenté. Le développement constant de la partie corticale du cerveau humain autorise cette architecture dynamique des idées sous forme d'images mentales.

Pour qu'il y ait créativité l'imagination ainsi engendrée doit tendre vers des résultats concrets qui satisfont au mieux les besoins et les désirs des hommes et des femmes. La créativité exclut donc J'inaction mais aussi la manière routinière de travailler. Elle consiste en des initiatives qui refusent de se contenter en permanence des solutions existantes. Il s'agit de

critiquer toujours positivement l'action entreprise d'innover d'introduire quelque chose de nouveau dans les activités du monde réel afin d'améliorer lès conditions de l'existence humaine. Chaque homme ou femme dispose de cette capacité de créer mais la différence entre nous résulte de la volonté de sa quête et de sa mise en oeuvre permanence. Le manager et ses collaborateurs doivent marquer cette différence, Ils doivent en permanence combiner systématiques des faits ou des idées disparates et éparses pour en faire des ensembles nouveaux significatifs, Ils doivent être ces artistes du métier qui maîtrisant les arcanes de leur travail apportent constamment leur touche personnelle grâce à leur capacité de créativité pour améliorer les résultats des activités dans lesquelles ils s'engagent.

Peter DrucKer. Kenichi Ohmae. Jean - Philippe Deschamps Nayak et bien d'autres ont suffisamment témoigné et systématisé le processus de créativité d'un individu ou d'un groupe Ce processus s'appuie sur une compétence capable de transformer l'idée ainsi engendrée en résultat concret. L'innovation qui en résulte peut être technique ou sociale. Technique elle améliore ou donne naissance à un produit ou un service. Sociale. Elle apporte une meilleure organisation dans un processus opérationnel. Avec *L'Instant Création et La Créativité dans L'entreprise*, Vidal et Aznar montrent respectivement comment la management développe par expériences des techniques de créativité pour aider le manager et ses collaborateurs à imaginer et à concevoir les meilleures idées. Dans ce cadre, plusieurs conseils peuvent les éclairer :

- emmagasiner toujours le maximum d'informations pour découvrir les potentialités du marché et 'du métier pour identifier les besoins pour saisir les faits que l'imagination peut convertir en idées grâce à des relations ingénieuses:

- avoir un sens aigu de challenge au travail afin de ne pas se satisfaire des acquis et de la routine:
- développer une polycompétence afin d'exploiter tous les aspects de son métier:
- être capable de transformer toutes les situations opportunité car comme le dit Peter Drucker un fait n'est pas en soi une menace ou une opportunité seule la capacité de créer transforme un rait en opportunité:
- avoir la force de persuasion une opportunité peut être converti en innovation.

En conclusion de cette analyse sur l'impératif d'accroître la productivité du travail il faut rappeler que le manager a une mission fondamentale de pédagogue et d'andragogue auprès de ses collaborateurs, Il doit en permanence leur expliquer. !es convaincre. leur raire intérioriser et les amener à vivre dans les faits du quotidien les éléments qui sont les leviers de l'accroissement permanent de la productivité du travail. A titre de rappel ces leviers sont: la conception du travail sous ses trois aspects symboliques le développement constant de l'excellence humaine dans les actions entreprises. la nécessaire synergie positive *Reflexion-Action* impérieuse maîtrise du temps et la quête permanente de la créativité. Aucune organisation ne peut croître el se développer si un volume d'heures de travail n'est consacré à la réalisation de son activité. Il en est de m0me s'il n'y a pas en permanence la qualité dans la réalisation de son activité. Or chaque travailleur ne peut jouir pleinement des trois aspects symboliques du travail que si l'organisation dont il contribue à animer efficacement les structures procure les ressources qu'il faut. Il s'agit de ce rapport Gagnant/Gagnant ou du dilemme de la poule et de l'œuf qui est à la base de la recherche permanente de l'augmentation de la productivité du travail.

Dans la réalisation de cette mission première et fondamentale, le manager doit combiner efficacement tous les paradigmes du management qui constituent des acquis. Je ne suis pas d'accord avec Stéphen R. Covey qui, dans *L'Etoffe des Leaders* (First Business, 1996), pense que les méthodes, les règles et les techniques enseignées par l'organisation scientifique du travail, par les relatons humaines et par les ressources humaines sont erronées. L'expérience de la gestion des organisations montre qu'avant de discuter et de contribuer de manière significative à la vision, aux missions, aux rôles et aux buts, le collaborateur a besoin d'être bien payé, d'être bien traité et d'être bien utilisé. Le collaborateur est un humain complexe dont l'existence dépend fondamentalement de la satisfaction durable des besoins économiques, sécuritaires et sociaux. Je suis conforté dans cette vision par l'innova-tion qu'apporte le *Boston Consulting Group (l'Expansion* n°616 du 2 au 15 mars 2000). En effet, ce cabinet conseille au manager d'utiliser dorénavant un nouvel indicateur de productivité économique. Ce dernier permet de dépasser l'analyse du profit économique dans la seule perspective du capital (le rendement des capitaux moins le coût des capitaux investis multiplié par le mon-tant des capitaux investis). Il s'agit maintenant de faire une analyse dans une perspective de ressources humaines (la produc-tivité économique par collaborateurs moins le coût des ressources humaines multiplié par les effectifs). La pro-ductivité économique va alors se calculer de la manière suivante :

$$\frac{\text{VALEUR AJOUTEE - COUT DE CAPITAUX INVESTIS}}{\text{EFFECTIF}}$$

Avec ce nouvel instrument, le manager va agir dans deux directions. La première consiste à convaincre les collabora

teurs qu’ils sont également partie prenante dans l’augmentation de la valeur ajoutée. La politique de participation au résultat développé à l’heure actuelle par la pratique du management va dans ce sens. IL serait important de trouver les critères d’application aux organisations non marchandes. Dans la deuxième direction, le manager est en mesure de convaincre les apporteurs de capitaux que la croissance des effectifs n’est plus un facteur de coût ou une contrainte structurelle dès lors que la productivité des collaborateurs est supérieure aux coûts qu’ils engendrent. La croissance des effectif devient plutôt un facteur de création de valeur par-ce qu’elle est à la base de la valeur ajoutée organisation-nelle dont parle Yves Morieux. Cette dernière découle de l’organisation du travail, de l’accroissement de la produc-tivité du travail, de la gestion efficace des res-sources humaines. L’utilisation de ce nouvel indicateur enrichit l’approche du manager et lui permet de remettre l’homme et la femme au cœur de l’organisation comme le souhaite Hervé Juin (*L’Expansion* n°616 du 2 au 15 mars 2000).

BIBLIOGRAPHIE

1) COULAUD (A), CROCE (C) et DERVAUX (B) lès Ratios de productivité. les Editions d'organisation. 1996

2)BERGERON {P-G), la Gestion dynamique: concepts méthodes et application, Gaétan Morin éditeur. 1981

3)FOURAST!E (.J), la Pr0ductivité, Presses Universitaires de France, 1980

4) SOULE (G), Qu'est ce que l'Economie Politique. Nouveaux Horizon, 1980

5) CIIANGEUX *(J-P))* l'Homme Neuronal. Fayard, 1983

6) FOIJRASTIE *(.J) le*: Grand Espoir du ,XX siècle Gallimard, 1989

7) DE ROSNA Y(.J), l'Homme Symbolique, Seuil. 1995

8) FOURNIER (.1) et QUESTIAUX (N), Traité du Social situations, luttes, politiques, Institutions, Dalloz, 1976

9) Banque Mondiale, Rapport sur le Développement dans le Monde. 1995

10) PNUD, Rapport sur le Développement Humain 1994

11) ROCHER (G), Introduction à la Sociologie Générale. Tl T2 et T3, Editions HMH, 1968

12) GIRODET (,1), Dictionnaire de la Langue Française, Edition Bordas

. 13) PETERS (T) et WATERMAN (R) Le Prix de L'Excellence, Inter Editions. 1983 L'entreprise et Diversification. Nathan. 1983

14) DETRIE (J.P) et RAMANTSOA (B) stratégie de L'entreprise et Diversification Nathan.1983

15)STRA TEGOR. Stratégie, structure, 'Décision. Identité. InterEditions, 1991

16) RIBETTE (R), Gérer à ter..1ps les ressources humaines, Encyclopédie de gestion, 1 989

17)ONCKE~ JI' (W) et W ASS (D-L), Le Cadre et son Temps: cherchez le singe. Maîtrise du Temps, Havard l'Expansion
18)PORTER (M. E.). Choix Stratégiques et ConCUtTenCt. Economica, 1990
19)LEVITT (T), L'Imagination au service du Mé1rketing, Economica. 1985
20)VIDAL (F), L'Instant Créatif. Flammarion, 1984
21)AZNAR (G), la Créativité dans l'Entreprise, les Editions d'organisation, 1973
22)Le DUIT (R) et PAPILLON (J-C). Gestion publique. Vuïbert. 1988
23)CARRE (H), Diriger les saiariés aujourd'hui, Maxima Laurent du Mesnil Editeur. i 991
24)TOURAINE (a), Pourrons-nous vivre ensemble? Fayard. 1997
25)BARTOLI (A). Le rv1.magement dans les Oïganisations Publiques, Dunod, 1997
26)CROZIER (M), L'Entreprise à l'Ecoute, InterEditions, 1989
COVE'\' (SR), L'Etoffe des Leaders. First Bu

III ème PARTIE
LA MAITRISE DES ACTIONS HUMAINES COMPLEXES

Il est maintenant évident que les hommes et les femmes sont condamnés à vivre en société (Polis). En effet depuis la nuit des temps il se pose la problématique de vivre ensemble dans la mesure ou es hommes et les femmes sont des parlêtres selon le signifiant de Lacan. Il y a toujours eu un besoin d'organisation des hommes et des femmes comme le soulignent Pierre Baranger et Philippe Renard. Ce besoin d'organisation a favorisé la naissance des différentes sciences sociales dont l'économie politique, la science politique et le management qui se conjuguent pour permettre aux hommes et aux femmes de résoudre ensemble les multiples problèmes qui se posent à eux dans leur vie en société.
La pratique de l'économie politique ou politique économique permet aux individus. si elle est crédible et pertinente de mieux s'organiser dal's un espace économique national ou

régional afin de produire et d'assurer une meilleure répartition des résultats produits selon des règles bien définies (mérite, égalité ou équité). La pratique de la science politique permet quant à elle aux individus de mieux organiser l'ensemble de leurs relations de pouvoir afin de ne pas vivre dans un espace de sauvages et de barbares ou une seule personne un groupe de personnes monopolisent le pouvoir dominent et écrasent les autres par un commandement stérile par la violence et la force La pratique du management tel que défini dans les premières lignes, de cet ouvrage permet aux individus de mieux s'organiser pour concilier leurs aspirations réciproques. Pour travailler ensemble parce que personne ne peut tout savoir tout faire et pour prendre des décisions efficaces et mener des actions concrètes pour atteindre leurs objectifs.

De nos jours le besoin d'organisation mentionné ci haut est très aigu parce que les problèmes sont devenues très complexes et les actions humaines destinées à les résoudre sont devenues d'autant plus complexe March et Simon dans leur ouvrage intitulé *Les Organisations* soulignent judicieusement que de nombreuses personnes passent la majeure partie de leur temps où s'organiser pour trouver des solutions à leurs problèmes. Sont ainsi créés des organisations pérennes qui ont pour tonalité de maîtriser les diverses actions humaines complexes destinées à résoudre les problèmes humains. Dans ce contexte l'aptitude à l'organisation collective efficace devient l'un des critères d'évaluation des forces et capacité d'un ensemble d'individus qui se regroupent dans un espace économique donné. Il ne suffit plus de posséder d'immenses richesses naturelles d'avoir un volume important de capitaux de réunir les personnes les plus diplômées de s'entourer de collaborateurs compétents etc. Il s·agit de savoir s'organiser pour mobiliser de la meilleure façon possible l'ensemble des ressources dont on dispose afin d'en tirer le meilleur parti et

développer un surcroît de forces sans rapport avec les ressources initiales.
Mais à côté de ce besoin collectif d'organisation. il faut rappeler qu'il y a aussi le besoin et la propension naturelle de l'homme ou de la femme à marquer sa différence dans la société. Cette essence d'acteur mise en lumière par Michel Crozier et Erhard Friedberg et qui caractérise chaque individu fait que de multiples différences existentielles s'expriment très souvent lorsque plusieurs individus s'organisent pour travailler ensemble. Le Janus Conf1it / Coopération entre ces individus et ces groupes d'individus accentue la complexité des problèmes à résoudre. Il faut donc avoir la compétence d’intégrer les objectifs relatifs, à ces différences existentielles repartir et organiser, les activités entre les individus prendre des décisions efficaces afin de conduire tout le monde vers des objectifs définis ensemble et enfin promouvoir le développement individuel de chacun selon sa différence.
Dans les faits organisationnels. J’affirme une fois de plus comme le Professeur Peter Drucker que la pratique du management est la mieux indiquée pour réaliser le mariage entre ce besoin collectif d'organisation et cette propension naturelle de l'individu à exprimer sa différence. En effet le manager a pour première tâche d'identifier la mission de l'organisation dont il a la responsabilité de direction. Ensuite Michel Chevalier et Bertrand Jacquillat complètent que la deuxième tâche complémentaire consiste à initier des actions et aux affaires appliquer de manière efficace par ses collaborateurs afin que la mission de l'organisation soit correctement appliquée. Si l'impératif de l'accroissement de la productivité du travail favorise la mise en œuvre efficace et individuelle des actions, il faut souligner que le manager doit mobiliser l'ensemble des ressources de l'organisation rendre cohérentes et efficaces les diverses actions des collaborateurs qui sont

individuellement des acteurs et faire converger ces diverses actions vers les objectifs définis ensemble.

Pour que l'organisation collective aboutisse à un résultat, concret en dépit de la différence des acteurs. le management suggère chaque manager, d'établir un cadre d'actions dans lequel chaque collaborateur déploie son excellence en utilisant des outils appropriés pour résoudre chaque problème qui se pose. Comme l'indique l'introduction de cet ouvrage. Ce cadre d'actions longtemps approuve par la pratique organisationnelle est celui qui nous est proposé par Harold Koontz qui s'est largement des travaux de Henry Fayel il s'agit du processus de management (Smorrebrod) composé des activités interactives suivantes : Planifier-Organiser-lmpulser-Controler (1).
Par ailleurs, j'ai mentionné plusieurs rois dans les lignes qui précèdent et après plusieurs auteurs que la mouvance de l'environnement contemporain fait que la réalisation d'un projet d'existence et celle d'un projet d'organisation ne peuvent plus se faire de manière linéaire. Robert Reich a mentionné avec justesse qu'en quelques jours ou mois: des hommes et des femmes qui ont réussi concevoir et à bâtir des projets d'existence fiables peuvent retrouver à la case de départ parce qu'ils ont tout perdu conséquemment à la turbulence de l'environnement. Christian Stoffaës a brillamment montré que les entreprises mieux établies qui n'ont pas su s'adapter disparaissent au profit de nouveaux concurrents qui apparaissent parce qu'ils savent saisir ,les
Opportunités sur les secteurs innovateurs et en expansion rapide. Dans *La Fin des Avantages Acquis* le CEPII montre que les puissantes nations individuelles sont maintenant fortement contestées par des nations émergentes. Dans tous les cas la maîtrise du changement organisationnel devient indispensable dans la conduite des actions humaines complexes (II)

7 LA NECESSITE D'UN PROCESSUS MANAGERIAL

Le manager doit intégrer dans l'exercice de son métier que la maîtrise des actions de tous ses collaborateurs passe par la maîtrise du processus managérial Planifier-Organiser-1mpul-ser-Controler.

La planification préalable des activités

Depuis les travaux de Fayol. le manager sait que ‘’gouverner c'est prévoir". Il s'agit d'anticiper sur la mouvance de l'envi-ronnement, sur la disponibilité des ressources à engager, sur les contraintes et les besoins des divers groupes d'influences internes et externes à l'organisation.

Prévoir ne signifie pas dresser un catalogue de bonnes intentions consignées dans un document ne s'agit pas non plus de recenser des actions des charges et des produits sans cohésion. Il ne s'agit pas aussi de bâtir des programmes rigides d'action afin de se donner bonne conscience. Enfin prévoir ne signifie pas envisager à court terme les différentes opérations routinières qu'une organisation exécute sous les pressions quotidiennes. Dans *Grandeur et Décadence de lu Planification Stratégique*, Henry Mintzberg a eu judicieusement à mettre en lumière le concept de stratégie émergence. En effet le contexte actuel a permis au manager de comprendre que l'environnement est toujours plus mouvant, que ses collaborateurs sont de véritables acteurs que les métiers et les activités évoluent très vite que les ressources deviennent de plus en plus rares par rapport aux besoins et qu'elles circulent très vite dans un espace économique dorénavant global.

En conséquence, j'admets avec Gérard Koenig que la conception étriquée de la planification stratégique est d'une époque révolue. Aujourd'hui il s'agit d'être moins formaliste dans les procédures de planification et plus sensible aux bénéfices induits par le processus d'élaboration stratégique. Il s'agit pour le manager et ses collaborateurs d’avoir une attitude volontariste d'engagement, fondée sur J'anticipation et la finalisation. Cette volonté d'existence, ce futur désiré ou ce projet doit être formalisé de telle sorte qu'il mette efficacement en dialogue l'intentionnel et l'émergent. La planification devient dans ce contexte un processus enrichissant parce qu'il permet des bricolages et l'apprentissage organisationnel qui sont des mécanismes j'incorporation des éléments émergents exigés par la mouvance toujours plus grande de l'environnement contemporain.

La Planification : un processus enrichissant

La planification est un processus enrichissant parce qu'elle permet et aux acteurs dans une organisation de construire un sens partagé. Elle précède la confection d'un plan, se poursuit après et se développe en marge des processus formels. Associant analyses. Interprétations expérimentations, apprentissages la planification préalable des activités est un processus el1ïichissétnt où les managers d'une organisationnelle échangent les informations dont ils disposent confrontent leurs interprètations des faits et événements intègrent les considérations sectorielles et locales dans les préoccupations globale de l'organisation.

Ce processus est en réalité un *Cheminement Stratégique* dans lequel un ensemble d'hommes et de femmes pensent agissent, transforment, ordonnent, réordonnent vivent des représentations collectives dans les faits. Conçu, construit et exécuté ensemble grâce aux réflexions et action collectives, le cheminement stratégique est loin d'être un processus linéaire. En effet, il se réalise dans un contexte où la structure organisationnelle entraîne des cloisonnements fonctionnels, des conflits de pouvoirs et d'influence des inerties et des emballements dûs aux phénomènes de changement organisationnel. Il se réalise aussi dans un environnement qui est toujours plus mouvant et où chaque action de l'organisation provoque réaction et contre-réaction des autres organisations. Il se réalise enfin dans un contexte où les différentes ressources engagées doivent non seulement être appropriées mais renouvelées et gérées efficacement. Tous ces éléments font que le cheminement stratégique est un processus concret de fabrication du réel 'qui connaît de nombreuses bifurcations parce qu'il associe le chaos et l'harmonie comme l'analyse Trinh Xuan Thuan.

Comme processus de fabrication du reçu le cheminement stratégique remplit plusieurs fonctions:

- il permet de connaître l'organisation grâce à un *Diagnostic Organisationnel* périodique qui situe les forces et les faiblesses en matière de positionnement dans l'environnement sur le marché de disponibilité et de mobilisation, des ressources de capacité de mise en œuvre des ressources (l'ingénierie des compétences) et de capacité à changer d'option fondamentale en cas de besoin :

- i1 permet de discuter de réactualiser et de diffuser le Projet ou la Vision de l'organisation qui sert d'orientation fondamentale au développement de toutes les activités entreprises, loin d'être une simple intention projet ou cette vision doit connaître une réalisation dynamique qui implique à la fois engagement et divergence Engagement parce que le projet ne peut exister que porté par un acteur. Individuel ou collectif qui s'efforce de faire advenir un futur souhaité. Divergence parce qu'au cours de sa réalisation le projet se transforme et s'écarte de la vision d'origine, Ce dialogique engagement divergence nourrit la dynamique du cheminement stratégique de l'organisation :

- il permet de discuter et de fixer les *Objectifs Stratégiques* qui sont en réalité des jalons concret et mesurables dans la quête de la réalisation du projet ou de la vision. Couvrant l'ensemble des activités de l'organisation, es objectifs stratégiques situent le challenge à prendre dans les domaines du développement organisationnel (Croissance), de la rentabilité et de la plus value social qui lie fondamentalement le développement organisationnel au développement individuel du manager et de chacun de ses collaborateurs. La réalisation de ces objectifs Stratégique traduit la Performance Global de l'organisation car ils sont déclinés dans les faits en objectifs opérationnels pour chaque collaborateur qui sera en consé-

quence évalué sur la base de sa contribution effective comme acteur au chemin parcouru par l'ensemble de l'organisation:

- il permet de proposer la Recette stratégique qui permet la réponse concrète ou comment faire pour atteindre dans des meilleures conditions les objectifs stratégiques fixés et au-delà s'approcher du projet élaboré. En reprenant la définition de la stratégie proposée par Strategor qui pense que c'est un choix de domaine d'activité stratégique (DAS) dans lequel l'orgclI1isation entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe je définis souvent la recette stratégique comme la combinaison judicieuse des stratégies basiques de la maîtrise des coûts de la différenciation de la focalisation de la diversification de la globalisation ou nan du marché et de la croissance externe. Il s'agit pour le manager et ses collaborateurs de prévoir deux ou trois axes fondamentaux et stratégique qui guideront leurs actions opérationnelles sur le terrain:

- il permet de fixer ensemble la périodicité à laquelle tous les acteurs vont évaluer le chemin parcouru tant au niveau individuel que collectif. Ainsi les écarts et les dysfonctionnements constatés seront analysés et corrigés afin de réajuster en permanence le cheminement stratégique de l'organisation.

Processus fondamental pour le devenir de l'organisation, le management suggère au mé.lI1ager et à ses collaborateurs de gérer efficacement le cheminement stratégique afin d'en garantir le succès. Ainsi, la participation effective de la majorité des acteurs doit être recherchée. Le manager a donc Je devoir professionnel d'animer Je cheminement stratégique à titre principal et de veiller à ce que la prise de risque par rapport à la complexité des problèmes rencontrés et résolus soit sanctionnée à mérite.

Le plan: Un instrument d'orientation stratégique

Appelé dans la pratique des affaires *Charles, Plan ou Business Plan*. le document synthétique récapitulant les points d'ancrage du cheminement stratégique est loin d'être un simple instrument symbolique, Résultante d'un processus continu de réflexion stratégique collective ce document proposé un horizon temporel et trace un cadre prévisionnel spécifique à chaque organisation Il permet d'ordonner et d'articuler efficacement dans les faits les actions multiples et complexes que le manager et ses collaborateurs entreprennent ensemble mais chacun à son niveau organisationnel.

En d'autres termes la charte, le plan, le business plan ou tout autre document en faisant fonction est un instrument d'orientation stratégique parce qu'il favorise la structuration logique des multiples décisions organisationnelles il facilite la communication organisationnelle et il légitime l’exercice du pouvoir dans l’organisation.

La structuration des multiples décisions : depuis les travaux du prix Nobel (1978) Herbert Simon. le management enseigne qu'une organisation mise en place par les individus pour exercer une activité donnée s'efforce toujours d'intégrer les comportement:; individuels en déterminant l’environnement psychologique de ses membres. En contrepartie les individus doivent décider de participer et de recevoir l'influence de l'organisation qui dicte un comportement d'équilibre ou en contrepartie des efforts et de la loyauté des acteurs elle leur offre des avantages financiers sociaux ou idéologiques.

Cependant loin d'être une coa1ition d'individus qui ont des objectifs différents et qui traite les objectifs de l’organisation comme des contraintes à satisfaire dans une ambiance interne en conflits permanents, l’organisation doit être conçue

comme un ensemble contingent produit dans et par l’action humaine. Cette vision que j'emprunte à Ehard Friedherg dans le post-face de l'œuvre commune de March et Simon intitulée Les *Organisations* permet d'exprimer que la pérennité d'une organisation n'est garantie que si le pacte organisationnel fait que les objectifs individuels des acteurs et les objectifs de l'organisation se soutiennent mutuellement car les uns ne peuvent être atteints sans les autres et vice-versa.

A travers le pacte organisationnel que le manager doit Construire et qui doit engendrer dans les faits une symbiose des objectifs individuels des acteurs ci des objectifs de l'organisation. La décision organisationnel1e est souvent sinon toujours le fruit d'une confrontation d'idées d'une friction de multiples intérêts mais également d'une indépendance des acteurs qui ont accepté de forger l’ensemble le devenir de l'organisation et leur devenir. Le concept de création conflictuelle avancée par Alain Touraine traduit mieux l'essence du processus de production des décisions organisationnelles. Les acteurs se livrent à des jeux de pouvoir pour contrôler le processus de production des décisions organisationnelles. Ces jeux ne peuvent être possibles que s'ils ne remettent pas fondamentalement en cause la pérennité de l'organisation et l'interdépendance des acteurs.

La pérennité organisationnelle el l'interdépendance des acteurs impliquent l'acceptation des règles organisationnelles du jeu par toutes les parties. Certains des acteurs ne peuvent exercer le pouvoir dans l'organisation sans qu'il n'ait résolue ion que parce que les autres l'acceptent. Ainsi chaque décision s'insère dans un contexte organisationnel, sein duquel les décisions sont interdépendantes. Il convient donc d'articuler ces décisions de manière cohérente et efficace afin que la dynamique du cheminement stratégique porte l'organisation vers son futur désiré. Le plan est l'instrument privilégié

Des décisions organisationnelles. En effet, les travaux préparatoires du processus de planification et ceux qui sont indispensables à sa mise en œuvre favorisent la construction et l'actualisation des banques des données. Ces derniers sont normées à travers un système d'information Managérial (SIM) et sont par les acteurs qui participent au processus de production des décisions organisationnelles.

Le plan est aussi un instrument privilégié de la formulation du processus dans la mesure où en définissant la recette stratégique qui permet de réaliser le projet d'organisation, le manager et ses collaborateurs fixent les axes fondamentaux qui doivent servir de références à tous les acteurs qui décident. Comme l'analyse Gérard Koening ces axes sont le fruit de dialogue du Général et du particulier du local et du global de l'un et du multiple. Leur production suit donc dans le temps l'espace un processus de création conflictuelle qui engage toute l'organisation dans un cheminement stratégique. En d'autres termes, ces axes constituent un cadre c'est-à-dire uns politique général dont l'objet est de saisir l'organisation en tant que qu'auteur de la vie socio-économique et de guider toutes les autres décisions organisationnelles.

Le plan est enfin un instrument privilégie de coordination des autres décisions organisationnelles à trois niveaux. Le premier relève du fait que les décisions stratégiques qui soutendent la réalisations des objectifs stratégiques vont nécessité des décisions opérationnelles et individuelles. Le deuxième niveau concerne la résolution des problèmes de l'organisation. Des normes sont établies afin de permettre à chaque acteur de mobiliser efficacement sa compétence. Il se crée ainsi un système de référence qui harmonise dans les faits les décisions des acteurs

Dans les situations non programmables les différentes initiatives individuelles doivent tendre vers la réalisation des objectifs définis et articulés par le processus de planification stratégique qui constitue le dénominateur commun. Le troisième niveau de coordination est il relever dans le recensement l'analyse et la correction des écarts dans le cheminement stratégique. En effet, le traitement des écarts conduit à un ajustement continu qui amène le manager et ses collaborateurs faire un effort mental pour regarder vers l'avenir pour anticiper les problèmes et pour mettre au point des solutions concertées et réalisables. Ies décisions organisationnnelles sont donc coordonnées afin de définir les nouvelles priorités dans les actions à venir. Les bifurcations dans le cheminement stratégique sont alors mûries avant d'être mises en œuvre.

La communication organisationnelle : instrument structurant du processus de production des décisions organisationnelles. le plan est aussi un outil qui facilite énormément la communication dans l'organisation. Dans tous les cas de figure la communication pose un problème de comj1réhension entre au moins deux individus. Il faut en conséquence un langage commun qui permette aux communicants de décoder les messages qui circulent afin de se comprendre et d'harmoniser leurs actions. Ce langage commun est constitué d'un ou plusieurs codes ou répertoires de normes communes aux individus qui leur permettent d’homogénéiser les données emmagasinées dans le Système d'Information Managérial (SIM) de l'organisation, de convertir ces données en informations accessibles et pertinentes dont l'association autorise souvent des solutions aux problèmes que connaît l'organisation.

Tel que défini ci-haut le processus de planification stratégique constitue un élément très important dans l'élaboration et la consolidation de ce langage commun qui permet la com

Communication dans l'organisation. En effet, la double participation qui est à la base du pacte organisationnel amène la majorité des individus à comprendre, à s'entendre et à intérioriser le futur désiré de l'organisation qui constitue dorénavant le point de référence vers lequel doivent tendre toutes les actions organisationnelles et qui guide en conséquence l'interprétation de tous les messages véhiculés dans l'organisation.

Point de référence, le processus de planification stratégique fournit également un cadre de dialogue et de communication à toute l'équipe de managers chargés d'animer la réflexion stratégique. En effet, les discussions qui s'engagent à ce moment améliorent la compréhension des problèmes et facilitent par la même occasion la communication, entre les collaborateurs. Le processus de planification stratégique fournit aussi !es normes qui favorisent la quantification et la valorisation des actions organisationnelles dans le temps afin de négocier. Mobiliser et allouer les ressources indispensables à leur réalisation En conséquence, les budgets d'investissement d'exploitation de financement et de trésorerie qui consacrent l'allocation des ressources constituent dès lors un outil de management qui facilite la communication entre les collaborateurs.

Le processus de planification stratégique produit aussi des normes de comportement et de traitement des problèmes vis à vis de l'environnement de l'organisation. Il permet ainsi aux collaborateurs de développer face à la mouvance de l'environnement une identité organisationnelle qui dans le domaine du management constitue l'un des facteurs dés de la réalisation de la performance globale de l'organisation.
En définitive le processus de planification stratégique développe des proximités physiques des contacts humains et des dialogues entre les membres d'une organisation. Il conduit au pacte organisationnel dans la mesure où il amène les multi-

ples centres d'intérêts divergents à surmonter leur égoïsme et à faire converger leurs ambitions dans une action collective qui doit permettre la maîtrise de l'avenir afin de le rendre acceptable pour tout le monde.

- **La légitimation du Pouvoir organisation**: différent du processus des plans autoritaires rigides oligarchiques impérative et centralisés mis en exergue par Marczewski dans son cours de Doctorat en 1965- 966 sur la planification et l'aménagement du territ0ire (PARIS), le processus de planification stratégique analysé ci haut constitué aussi un moyen de légitimation du pouvoir organisationnel. En effet, les différents managers qui animent œ processus de planification stratégique influencent fortement le comportement de leurs collaborateurs. En encadrant, motivant mobilisant ces derniers dans la conception et la mise en œuvre du processus de planification stratégique. les managers mettent en relief leur compétence et leur professionnalisme qui légitiment leur pouvoirs dans l'organisation.

Dans les faits l'occupation d'un poste de responsabilité managériale sur un organigramme ne suffit plus de nos jours. la mise,en œuvre du processus de planification stratégique oblige les managers à démontrer constamment qu'ils sont capables de conduire efficacement des équipes de travail. Les performances réalisées démontrent la justesse des choix faits et des actions entreprises sous la direction des managers compétents et professionnels. L'analyse des écarts entraîne des mesures de correction, autorise la réallocation des ressources et la réaffectation des collaborateurs selon leur efficacité et leur disponibilité. L'évaluation des performances individuelles et collectives donne une base transparente au pouvoir de sanction des managers car il s'agit de constater objectivement et de gratifier au mérite tous les collaborateurs qui ont" contribué efficacement à la réalisation de la performance gl0bale de l'organisation.

Les travaux de MC Arthur et Scott qui analysent l'industrie française face aux plans ceux de Christian Stoffaës dans la *Grande Menace Industrielle*, et ceux de Anastassopoulos et Nioche dans les *Entreprises Publique Expériences Comparées* montrent suffisamment que l'Etat français influence légitimement par des contrats de programme ou des contrats de pian les activités de toutes les professions qui ont animé le processus de planification stratégique. Les journaux et les revues économiques témoignent tous les jours que la réputation de l'équipe managériale tient pour beaucoup à l'idée que se font les collaborateurs de leur efficacité en tant que décideurs. Ainsi clans un pays qui a planifié un taux d'investissement, un volume de dépenses de sécurité sociale un portefeuille de logements sociaux et d'infrastructures économiques etc…et qui initie des actions conséquentes cohérentes les différents partenaires socio-économiques sont en confiance parce que les incertitudes de l'avenir sont réduites et les opportunités de l'économie sont éclairées. De même dans une entreprise les actionnaires les syndicats les collaborateurs et les fournisseurs sont en confiance lorsque les décisions des managers sont adossées à un processus de planification stratégique dont la lisibilité est possible pour chaque partie. Toute l'essence de la doctrine économique financière et monétaire qui développe les notions de capital confiance et de crédibilité des dirigeants repose sur cette idée de légitimation du pouvoir organisationnel. En plus d'être élus ou désignés par l'organe compétent les managers contemporains doivent constamment faire preuve de bonne gouvernance à travers la conception et la mise en œuvre efficace d'un processus de planification stratégique. La brillante analyse du Professeur Tchétché N'Guessan dans son ouvrage *Gouvernance et Politique Monétaire* édifie les uns et les autres à ce propos.

L’impérieuse organisation des activités

Cadre, de référence et instrument d'orientation fondamentale, le plan qui résulte d'un processus participatif de planification stratégique ne suffit pas à lui seul pour maîtriser les actions humaines complexes. Depuis les leçons de Jethro à Moïse dans la *Genèse Exode 18*, le management enseigne que la planification stratégique doit aboutir impérativement à l'organisation des activités. Il s'agit de donner obligatoirement une structure organisationnelle aux activités complexes qu'un groupe d'hommes et de femmes décide d'entreprendre collectivement.

la structure organisationnelle peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (Henry [Mintzberg). Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités (Strategor). Dans tous les cas les praticiens du management s'accordent sur le fait que la structure organisationnelle est d'une importance capitale dans la direction des organisations. Dans chaque cas la structure organisationnelle constitue le squelette qui permet au manager d'imprimer une cohérence globale à l'activité éclatée dans plusieurs unités et réalisée par différents acteurs. En dépit de l'éclatement de l'activité ou du métier et de l'autonomie de chaque acteur, il s'agit de faire évoluer un ensemble qui est l'organisation prise dans la dynamique de la mouvance le son environnement.

Dans ce contexte les missions assignées à la structure organisationnelle sont de trois types: la première mission consiste à permettre à l'équipe managériale de répartir des tâches de manière: concrète mais cohérente afin que chaque acteur quel que soit le niveau organisationnel et l'endroit où il se trouve puisse réaliser de manière concrète efficace et complémentaire de celles des autres collaborateurs les actions qui lui sont attribuées dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique La deuxième mission de la structure organisationnelle est de permettre à l'équipe de managers de faciliter la circulation des ressources mobilisées par l'organisation._ En effet, la gestion de la structure organisationnelle doit rendre disponibles et au moment opportun pour chaque acteur les ressource:; que sont les informations les capitaux les compétences les technologies et les réseaux relationnels. Enfin, la troisième mission de la structure organisationnelle est de permettre aux différents managers de coordonner efficace:-ment les diverses tâches attribuées afin que celles-ci soient exécutées dans les meilleurs délais et constituent à cette occasion une seule activité ou un seul métier. Pour réaliser ces trois missions la structure organisationne1le doit avoir un agencement approprié et doit favoriser l'utilisation par les managers de l'ensemble des macanismes de coordination:

L'agencement structurel de l'Organisation :

Pour que la structure organisationnelle réponde aux missions énoncées ci-dessus l'équipe managériale doit formaliser un agencement structurel approprié qui repose sur une division efficace du travail un découpage cohérent de l'organisation et une surface raisonnable du pouvoir hiérarchique.

- **La division du travail** : La Richesse Des Nations de Adam Smith a mis en exergue très tôt l'importance de: la division du travail les travaux de Max Weber qui ont donné

donné naissance au concept de bureaucratie ont confirmé ce fait Rosenberg et Birdzell Jr ont tenté de démontré que la division du travail est l'un des éléments qui ont permis à l'occident de s'enrichir.

La division du travail se définit par le partage de larges tâches en petits travaux élémentaires qu'on repartit entre plusieurs personnes, Elle implique donc une spécialisation du travail qui permet à un collaborateur d'effectuer une tâche dans le temps le plus bref avec une qualification minimale. Elle permet également aux individus d'être interchangeables dans l'accomplissement des tâches afin d'autoriser efficience de l'organisation.

Avec la division du travail, chaque individu n'apporte à la valeur finale du produit qu'une contribution partielle souvent apparemment faible et confondue avec celles des autres individus engagés dans l'ensemble de l'activité. Il y a cependant la création d'une chaîne de solidarité entre les individus car la défaillance d'un seul d'entre eux peut compromettre la qualité du produit final. En effet, cette chaîne de solidarité est fragile parce qu'elle met en synergie plusieurs acteurs à travers la mise en œuvre réciproque de leurs compétences, Pour que la division du travail soit efficace dans ce contexte, les managers doivent décrire les postes de travai1 ou sont réparties respectivement les tâches, Ils doivent également définir en termes de compétence les exigences requises du collaborateur qui doit animer chaque poste de travail ils doivent enfin apparier chaque poste de travail ainsi défini à la compétence requises afin d'affecter l'individu qu'il faut à la place qu'il faut et au moment où il faut.

En rendant collectives les relations humains dans l'organisation la division du travail crée inévitablement un risque organisationnel: Ce dernier peut s'analyser sous deux aspects: le premier consiste en la création "d'enclaves d'autorité et

D'influence par les collaborateurs tellement spécialisés dans leur poste de travail. Scott et Mitchell conseillent alors au manager de développer la mobilité des collaborateurs de les former à la polyvalence pour qu'ils soient permutables en cas de besoins de développer !es techniques de participation et l'enrichissement des tâches afin de préserver la chaîne de solidarité humaine dans le processus opérationnel de l'organisation.

Le deuxième aspect du risque organisationnel consiste à voir certains collaborateurs tricher sur la communauté en refusant d'accomplir leurs tâches conformément aux normes requises.
Pour prévenir cet aspect du risque organisationnel. Stratégie et d'autres auteurs en organisation prescrivent aux managers de mettre en place des manuels de procédures dont le respect par chaque collaborateur garantit le minimum de fonctionnement à l'organisation. Ces manuels de procédures ne doivent donc pas tuer le sens d'initiative des acteurs parce qu'ils ne formalisent que les tâches répétitives qui favorisent la survie de l'organisation. Alain Boyer et Guillaume Gozlan estiment il juste titre que ces procédures améliorent dans le détail et au quotidien l'efficacité de l'organisation.

- Le découpage de l'organisation: pour le manager. il consiste à regrouper de manière économe Efficience et efficace les différentes tâches en poste de travai1 et les différents postes en unité de base de travail. Ce regroupement doit être cohérent et significatif afin de favorise une meilleure coordination des tâches qui constituent ensemble l'activité de l'organisation. Dans la pratique managériale le découpage de l'organisation obéit à quatre modèles principaux: le découpage par fonctions le découpage par divisions le découpage par matrices et le découpage par projets.

Le découpage par fonctions est la plus classique des configurations structurelles des organisations. Vulgarisé depuis le

travaux de Fayol ce découpage organise la structure par fonctions essentielles. Il s'agit d'abord de découper systématiquement et horizontalement l'organisation en flux intégrés et en unités opérationnelles. Spécialisées, homogènes quant aux savoir-faire mis en œuvre. Dans son ouvrage *Manuel d'Organisation de l'Entreprise,* Jean Pierre Schmitt recense ainsi treize fonctions qui sont plus ou moins essentielles selon le développement organisationnel de l'entité :

Vente, Production, Logistique, Achat, Recherche et Développement, Qualité, Ressources humaines, Information, Finance, Organisation, Communication, Maintenance, Direction Générale.

Deux règles orientent généralement la constitution des unités opérationnelles horizontales et spécialisées par fonctions :

- chaque unité doit correspondre à une base d'expérience et donc à un ensemble de coûts contrôlables homogènes ;

- l'interdépendance entre les unités organisationnelles ne doit pas être trop forte de façon à permettre l'exercice d'une responsabilité effective dans chacune d'elles. Le découpage par fonction consiste ensuite à adjoindre à la division horizontale du travail mentionnée ci-haut, une division verticale du travail. Cette dernière consiste à séparer dans chaque fonction retenue les tâches de conception et les tâches d'exécution. Les premières sont confiées à des collaborateurs beaucoup plus proches de la direction et qui font alors partie de l'équipe managériale de l'organisation. Les secondes sont à la charge de ceux qui animent les postes de travail opérationnels. Ainsi est né l'organigramme en râteau dans lequel plusieurs respon-sables coordonnent par fonction des équipes de collabo-rateurs. Chacun de ces responsables est un manager qui ani-me une équipe opérationnelle comme l'enseigne Philippe Ramond dans son son ouvrage *Le Management opérationnel des Equipes*.

LE MANAGER : UN METIER A DECOUVRIR

A mon avis, le découpage par fonctions permet dans un environnement stable d'atteindre un niveau d'excellence technique supérieur à toute autre forme de regroupement. A condition bien sûr que les règles suivantes soient respectées:
- le développement des compétences doit être encouragé par l'établissement de profils de carrière s'inscrivant à l'intérieur des spécialités ;
- chaque groupe de spécialistes regroupés par fonction doit être animé par le meilleur collaborateur de la spécialité en question afin que la cohésion du groupe soit préservée ;
- chaque animateur doit être formé aux techniques de management car sa responsabilité fondamentale consiste à organiser. Former. Communiquer. Décider. Déléguer. Motiver. Mobiliser. Stimuler. Contrôler et évaluer.
Mais le manager doit être conscient que le découpage par fonction entraîne une spécialisation poussée par profession et chaque collaborateur développe alors ce qu'il aime et ce qu'il sait mieux faire afin de faciliter son travail. Sans se préoccuper des éventuelles incohérences avec ce que pensent et font les autres membres de l'équipe, ou sans anticiper les évolutions de l'environnement qui est censé être stable pour lui. Ce développement pathologique fait que seul le responsable au niveau organisationnel Je plus élevé a généralement une vue d'ensemble de la fonction, Comme solution à cet éventuel dysfonctionnement, le management suggère de développer la mobilité des collaborateurs, de former ces derniers à la polyvalence. de développer un système d'information managérial efficace d’encourager les échanges d'informations à travers une processus décisionnel participatif.
Le découpage par divisions est le deuxième type de regroupement des tâches qui constituent l'activité d'une organisation, Plus utilisé dans les entreprises et les agences gouver-

nemental spécialisées (service administratifs décentralisés et autonomes), cet engagement structure1 est conseillé lorsqu'il y a coexistence de plusieurs flux intégrés. Autrement dit de plusieurs processus opérationnels distincts les uns des autres dans l'organisation. Chacun de ces processus opérationnels répond à un besoin spécifique l'environnement fait appel à des technologies particulières de production ou de méthodes de management propres Le respect de ces différences étant une des conditions fondamentale de succès, il est indispensable que l'organisation à activité diversifiées se structure en conséquence et adopte une spécification par segment stratégique ou par ensemble homogène de segments stratégiques.

Lorsque le manager adopte le découpage par divisions. C'est qu'après diagnostic, il reconnaît que la différenciation des activités à travers des processus opérationnels distincts dans l'ensemble de l'organisation est telle que le regroupement par grandes fonctions des spécialités ne procure pas des économies d'échelle En outre, le fait de fondre les caractéristiques propres à chaque activité dans une structure agencée en fonctions limite le développement de celle-ci. Le manager doit donc accepter que chaque division en charge d'une activité soit en conséquence autonome. Comme telle, cette division réunit et gère l'ensemble des ressources indispensables au développement de son activité. Ainsi, une organisation à activités diversifiées et à configuration structurelle par divisions apparaît comme une fédération de petites organisations en mono activité qui constituent un portefeuille d'intérêts stratégiques de base. A l'intérieur de chaque division, il est généralement adopté un découpage par fonctions. Entre divisions fédérées. L'essentiel de la coordination passe par les liaisons hiérarchiques entre, le responsable ultime de division et le responsable ultime de l'organisation fédérale de divisions.

Le manager doit cependant faire attention lorsque les interdépendances entre les divisions fédérées deviennent grandes. Le problème de coordination devient en effet très complexe. Comme le suggère Strategor, le manager doit dans ce cas créer des départements fonctionnels rattachés à lui afin qu'il dispose d'une vue globale de l'ensemble de l'organisation fédérale. Ces départements fonctionnels ont une double mission vis-à-vis des divisions : d’un côté, les conseillers et les orienter dans la définition de leurs politiques spécifiques et dans la mise en œuvre des ressources : de l'autre, leur fournir systématiquement ou à leur demande des services spécialisés a fin leur permettre de réaliser des économies d’échelle. Lorsque les interdépendances sont très fortes entre les divisions fédérées. Le manager doit faire procéder au diagnostic des flux internes des produits et services afin de placer des frontières qui lui permettront de minimiser les cessions internes. Scott suggère aussi au manager de développer un processus stratégique qui va lui permettre d'avoir une approche intégrée de toutes les divisions. Les coûts spécifiques à chaque activité sont ainsi déterminés et contrôlés par "exception" car chaque responsable ultime de division négocie les ressources qui lui sont allouées par le responsable ultime de l'organisation fédérale.

Dans les faits, le découpage par divisions a des avantages aujourd'hui largement éprouvés par la pratique managériale contemporaine. En effet il autorise dans un premier temps l’évaluation de la position de l'organisation par rapport à l'évolution de son environnement à fin d'améliorer sa capacité de réaction et d'initiative face aux changements. Dans un deuxième temps. il favorise la mobilisation des responsables de chaque division autour des sous objectifs stratégiques bien définis et négociés. Ainsi. Chacun est évalué sur la base des performances réalisées par sa division. Dans un troisième temps. Il favorise l'émergence des cadres supérieurs ayant acquis des connaissances et des expériences de management

parce qu'ils auront participer plusieurs fois à l'animation du processus de planification stratégique de l'ensemble de l'organisation fédérale pour négocier leurs sous objectifs stratégiques et pour évaluer leurs performances.
Le découpage par divisions comporte cependant des inconvénients: par conséquent le manager doit être vigilant. D'abord en cherchant à optimiser systématiquement les résultats au niveau de chaque division le manager peut perdre de vue les objectifs de l'ensemble de l'organisation fédérale. Ensuite. Les performances réalisées localement peuvent être un handicap à la transmission des compétences techniques qui sont généralement dispersées dans la division fédérée et autonome. Enfin. Lorsque les interdépendances entre les divisions s'accroissent et se diversifient. L'ensemble de l'organisation fédérale devient très complexe à gérer. En d'autres termes, la configuration structurelle par divisions pose toujours la problématique de l'équilibre entre les avantages liés à l'autonomie de chaque division et les avantages de la synergie de la totalité des divisions qui doivent amener l'organisation dans son ensemble à réaliser un cheminement stratégique efficace. Comme le disent Edgar Morin. Michel Crozier et Hervé Serieyx. Le manager doit donc devenir un véritable spécialiste de la gestion du complexe qui est la caractéristique des organisations du XXI me siècle.
Le découpage par matrice appelé par Enregle et Thiertart structure croisée est aussi réservée aux entreprises et agences d'une structuration fondée sur la prééminence d'un seul critère. Ce sont dans les faits des organisations qui consacrent les mêmes ressources à la réalisation de missions directement qui ne peut ne être hiérarchisées l'une par rapport à l'autre et qui de surcroît obéissent à des logiques différentes de développement organisationnel.

Dans la pratique, la configuration structurelle par matrices maintient un découpage par fonctions auquel le manager superpose perpendiculairement des missions autonomes, des projets ou des produits. Il s'agit en réalité de prêter les ressources des unités fonctionnelles à une unité quelconque pour accomplir une activité dans le cadre d'une mission d'un projet ou de gestion de produit. L'existence de cette unité opérationnelle peut être limitée dans le temps lorsqu'elle est en charge d'une mission ponctuelle ou d'un projet. Elle est permanente lorsqu'elle est en charge d'une activité continue telle la gestion d'un produit. .
Le découpage par matrices exige de la part du manager une double coordination. La première est verticale et a pour objectif d'optimiser l'allocation des ressources par rapport aux missions. Aux projets et aux produits (le principe d'efficacité).La deuxième coordination est horizontale et a pour objectif d'assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui intègrent le processus opérationnel de la mission du projet ou du produit (le principe d'efficacité). Dans le premier cas il s'agit d'établir et de respecter les ordres de priorité des tampons organisationnels pour gérer les interfaces en positionnant les marges de manœuvres des uns et des autres.
Cette double coordination exige que chaque responsable fonctionnel assure un rôle d'intégrateur vis-à-vis des responsables des missions des projets et des produits qui utilisent les ressources de ses services. Ainsi lorsque ce responsable fonctionnel détecte à propos d'un des responsables de missions de projets et de produits un risque de non respect des objectifs affichés, il doit susciter une réunion pour trouver un compromis ou pour solliciter un arbitrage au niveau organisationnel supérieur. Cette double coordination exige aussi que chaque responsable de mission de projet ou de produit assure un rôle d'intégrateur entre les responsables fonctionnels, surtout en intervenant dans les hypothèses où

les écarts de performance d'un service fonctionnel risquent d'avoir des répercussions négatives sur le processus opérationnel de la mission d’un projet ou du produit.

Cette double coordination qui exige du manager un compromis permanent entre efficience et efficacité, commande en définitive une très grande collaboration entre les individus investis respectivement des responsables fonctionnels et des responsabilités de la mission, du projet ou du produit. Le manager doit donc construire une véritable équipe de travail où il existe un responsable tampon qui prend l'initiative d'alerter tout le monde sur les causes de dysfonctionnement. Pour assurer cette mission, le responsable-tampon désigné doit avoir la compétence nécessaire pour collaborer tant avec les responsables fonctionnels qu'avec les responsables impliqués dans le résultat de la mission, du projet ou du produit. Dans ce contexte le management de proximité et la coordination par ajustement mutuel sont dominants.

En définitive le découpage par matrices bouscule le principe traditionnel de l'unicité de la hiérarchie qui fonde l'exercice du pouvoir dans les organisations, Le pouvoir n'est plus une donnée stable issue d'une codification à travers l’organigramme. L'expérience des entreprises de construction aéronautique et des grandes universités occidentales montre que le pouvoir dans le découpage par matrices est précaire parce qu'il résulte toujours des arbitrages induits par la complexité et l'incertitude dans lesquelles évolue l'organisation. Il y a donc un choc culturel qui ne peut être dépassé que si le choix de cette configuration structurelle paraît légitime aux yeux des collaborateurs qui acceptent en conséquence des règles organisationnelles du jeu. Le manager devient donc un animateur d'équipe (manager de proximité) qui doit contribuer à faire définir et intérioriser par les collaborateurs des conditions de travail en commun et des objectifs dont la

réalisation traduit une performance globale de l'organisation. En d'autre terme le découpage par matrices met en œuvre un ensemble complexe de relations humaines pour réaliser une performance collective plutôt que des relations entre lès personnes de la structure hiérarchique ci celles de l'état-major. La coopération et la solidarité dans l'équipe deviennent un en jeu permanent comme l'analyse Pierre Longin dans son ouvrage *Coachez votre équipe.* Le manager devient un leader qui motive en permanence son équipe comme le suggère Philippe Villemus dans son livre *Motivez vos équipes*.

Le découpage par projets est le dernier type de configurations structurelles majeures pratiquées par les managers. Il répond au souci d'introduire les notions de temps et d'incertitude' dans la gestion de la structure organisationnelle. En effet comme le souligne Stralegor, les trois premiers types de découpage structurel dont il a été question ci haut supposent une certaine permanence des activités de l'organisation une relative stabilité de ses processus d'action. Ils tendent à favoriser l'acquisition des bases d'expérience nécessaires par la répétition, la standardisation, la concentration des compétences au sein des différentes services.

Avec la très grande mouvance de l'environnement actuel, la maîtrise du temps et de l'incertitude devient un enjeu capital pour les managers. Dans ce contexte, le projet est un élément fondamental de la configuration structurelle. Il sert à réaliser une activité à durée déterminée, non répétitive, individualisée dans son exécution, sinon dans un lieu précis, dans des conditions particulières afin de satisfaire un besoin unique. L'organisation des ressources et des processus opérationnels est fonction de ces spécificités. La maîtrise du temps en termes de délais d'exécution devient fondamentale. La réalisation du projet se l'ait de manière autonome par rapport au reste de l'organisation. En effet, plusieurs projets peuvent se développer parallèlement le uns des autres, voire cohabiter

avec les activités classiques de l'organisation, l'essentiel ici pour le manager consiste à imprimer une approche prospective et stratégique pour l'ensemble des projets.
Quelque soit le cas d’un projet apparaît toujours comme un processus continu qui va de l'idée initial a la réalisation final gestation conception et réalisation sont intimement liées. L’exécution des tâches se déroule rarement de manière linéaire car les différentes relations sont d'ordre complexe. Des itérations et des remises en cause diverse sont fréquentes La maîtrise des délais et des coûts devient alors fondamentale Il faut en conséquence gérer l'essentiel comme le préconise Serge Raynal dans le management par projet La structure, organisationnelle par projet doit donc permettre au manager de réaliser un équilibre permanent entre objectifs Ressource mobilisées et mises en œuvre et délais d’exécution.
En pratique le découpage par projets présente des configurations structurelles très différentes selon qu'il s'agisse de réaliser un barrage de concevoir un prototype industriel .de mettre au point un système d'armement de structurer une petite entreprise ou une multinationale d'organiser un espace économique national ou régional Dans chaque situation la configuration structurelle est différente parce qu'elle doit tenir compte de la taille de la technologie de environnement de l'organisation. de la durée de la nature de la répétitivité et du volume d'activité du projet. Par expérience le manager dispose de trois grandes configurations de découpage par projets
La structure pure par projets qui concerne souvent les organisations qui mettent en œuvre des projets de grande taille d'une durée importante (supérieure à deux ans) très différents les uns des autres. Chaque organisation qui adopte cette configuration structurelle apparaît en conséquence comme un

conglomérat de projets. Le niveau central assure essentiellement de la responsabilité d'ordre financier et stratégique. Chaque projet est réellement autonome, doté de ressources propres et placé sous la direction d'un responsable auquel sont largement déléguées les décisions opérationnelles. Les entreprises de travaux publics qui réalisent de grands chantiers à l'étranger répondent souvent à ce schéma. Les espaces économiques nationaux régionaux et urbains (technopoles) contemporains empruntent de plus en plus cette configuration structurelle:

- La structure mixte projets/fonctions qui concerne généralement les organisations dont les projets sont plus répétitifs d'une durée relativement courte et avec une originalité technique faible La réalisation des économies d'échelle est l'objectif premier La partie fonctionnelle constitue en fait un réservoir de ressources communes en compétence et en équipements dans lequel puise chaque projet selon les besoins d'avancement des travaux. Chaque chef de projet dispose de la pleine responsabilité des ressources qui lui sont allouées pendant la durée du projet alors que les responsables des services fonctionnels communs sont chargés d'adapter le potentiel des ressources aux prévisions de l'ensemble des activités reparties en projets. Sur un marché régional. Les entreprises de bâtiments et de travaux publics qui offrent des prestations relativement standardisées adoptent souvent cette configuration structurelle. Cette dernière est aussi empruntée par les entreprises qui fabriquent des engins en petite série ou des carrosseries spécialisées:
- La structure matricielle projets/fonctions qui s'impose dès que la technologie développée dans les projets est à la fois développer et très évolutive. Le manager a souvent des difficultés pour séparer ici les ressources des opérations dans la mesure où le progrès et les conditions de succès de l'une et de l'autre sont étroitement liés. Les différents projets font

cependant recours au même ensemble de compétences technologiques. Toutes les entreprises et tous les organismes qui travaillent dans les secteurs technologiques de pointe adoptent généralement ce schéma structurel. Tel est le cas de la NASA, du CNES et de la société BERTIN cité par Strategor.

Dans tous les cas, la gestion de la structure organisationnelle agencée par projets exige du manager deux contraintes interdépendantes : assurer une activité régulière par un bon enchaînement des projets d'une part réaliser dans les meilleures conditions tic coûts de délais et de qualité technique les projets qui sont déjà en chantier d'autre part le premier aspect qui relève du domaine stratégique consiste à générer constamment de nouveaux projets. Il met en œuvre une démarche exploratoire dans laquelle l'incertitude de technique et financière est très élevée. Le second aspect concerne la réalisation pratique des projets déjà mis en chantier. Ce domaine opérationnel impose le respect du cahier des charges en termes de délais d'exécution. de spécifications techniques et de maîtrise de coûts. Il demande également une grande capacité d'ajustement aux aléas.

Chaque projet doit être dirigé par un responsable chef de projet. Ce dernier est un manager opérationnel chargé d'assurer la réalisation effective du projet comme le préconisent Henri-Pierre Maders et Etienne Clet dans le *management d’un projet.* Véritable chef d’entreprise ou directeurs d’agences gouvernementales. Ces chefs de projets sont astreints à un management efficace car de leurs performances réciproques dépend la performance globale de. L’organisation. Autant ils ont l'autonomie de gestion de km projet autant ils ont l'obligation organisationnelle de réaliser des performances parce qu'ils sont tous solidaires du résultat de l'ensemble de l'organisation. Ce maillage organisationnel de compétences et des performances devient de nos jours l'une des solutions à la très grande mouvance de l'environnement.

- La surface du pouvoir hiérarchique: en charge de la direction de plusieurs collaborateurs Le manager a souvent de multiples difficultés pour savoir qui doit rendre compte de quoi au moment opportun. Ainsi depuis les travaux de Henri FayoL il est conseillé que la structure organisationnelle ne puisse conférer au manager qu'une autorité hiérarchique immédiate sur sept collaborateurs au maximum. Il s'agit de la surface du pouvoir organisationnel direct qui permet à chaque manager d'ordonner de faire à ses collaborateurs de leur déléguer le pouvoir d'ordonner de Caire aux autres collaborateur : et de contrôler l'ensemble des actions qui résulte. Cette surface induit donc les notions de chaîne de commandement de délégation de pouvoir et de responsabilité organisationnelle.
Dans la mesure où le manager ne doit pas avoir sous son autorité directe plus de sept collaborateurs. La structure organisationnelle doit permettre une transmission efficace des décisions du haut vers le bas et une remontée efficace des comptes rendus et des propositions du bas vers le haut. Dans les faits l'organigramme consacre une ligne hiérarchique où la structure organisationnelle agence de manière verticale une cascade ou une chaîne de commandement qui fédère des dif1ërents niveaux ou paliers organisationnels. Ainsi les décisions prises au sommet hiérarchique peuvent être respectées jusqu'au bas de l'échelle alors que les comptes rendus d'exécution et les initiatives prises dans les paliers organisationnels du bas peuvent remonter jusqu'au manager ultime. Cette chaîne de commandement qui agence de façon formelle les différentes autorités par paliers organisationnels est le minimum qui garantit la cohérence des décisions qui sont prises à différents niveaux. Même si des relations informelles se développent pour rendre beaucoup plus fluide la circulation des données entre les collaborateurs, celles-ci sont fortement influencées de trois manières par la chaîne de commandement comme l'a affirmé Melville Dalton : d'abord, le système

informel emprunte les lignes de force créée par le système formel ensuite le système informel est influencé par le système formel parce qu’il est en créé en réaction à ce dernier enfin le système le système formel qu’il soit pesant ou non exige au moins une conformité de façade à son endroit

La chaîne de commandement doit s'accompagner d'une délégation réelle de pouvoir afin d'être efficace Octave Gelenier définit cette délégation comme le fait de confier à un collaborateur la mission d'atteindre un objectif en lui laissant une certaine latitude dans le choix des moyens. Annick Renaud Coulon précise que le pouvoir délégué est le droit et sans soute le devoir pour le délégataire de prendre des décisions sur le management de toutes les ressources afférentes à l'action dont il devient responsable et autonomie sur la gestion de ces ressources vitales, Ainsi une délégation de pouvoir destinée à accroître efficacité de la chaîne de commandement dans l’organisation doit réunir les conditions suivantes:

définir clairement les objectifs à atteindre par le collaborateur à qui l'on délègue et les missions y relative :

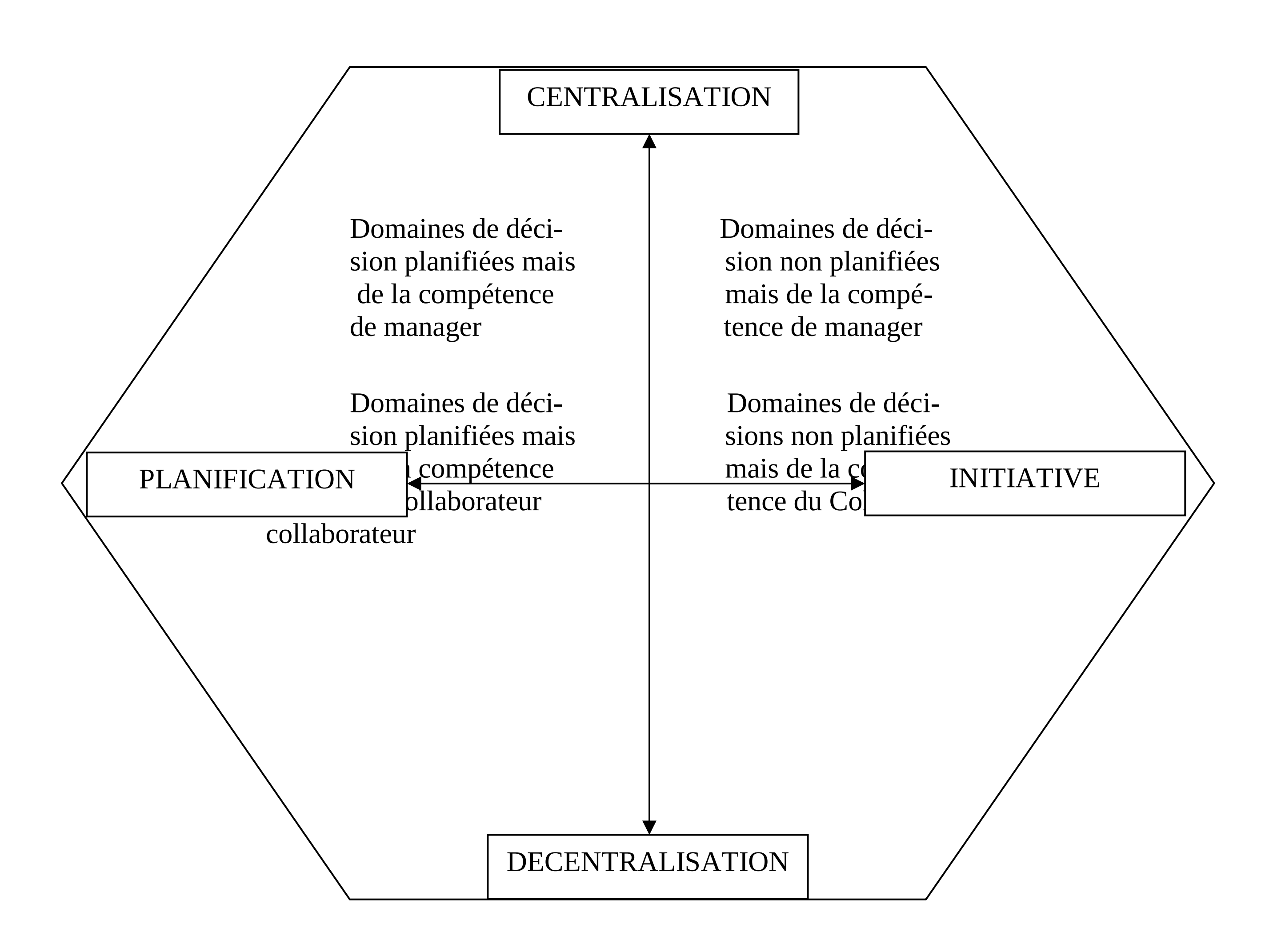
prévoir un système de compte rendu sans ambiguïté sur l'état d'avancement et le résultat de la mission déléguée :

prévoir un système de correction par celui qui délègue au cas où les résultats ne sont pas conformes aux objectifs :

réaliser une adéquation efficace entre, la compétence du collaborateur il qui 1'on délègue et la complexité de la mission qu'on délègue:

- s'assurer de la disponibilité du collaborateur à qui l'on délègue :
- assurer les conséquences des objectifs et des missions qui ont été délégués.

Conçues de cette manière la chaîne de commandement et la délégation de pouvoir posent le problème de responsabilité organisationnelle. Il s'agit pour le manager de réaliser un bon dosage entre Centralisation/décentralisation. En effet, au niveau des paliers organisationnels supérieurs, intermédiaires et inférieurs. Les types de décisions à prendre par chaque responsable doivent être clairement définis. II s'établit en conséquence une personnalité managériale de l'organisation qui peut être lue grâce au schéma ci-après:



Cette grille de lecture managériale doit être claire pour l'ensemble de l’organisation. Elle constitue une aide précieuse dans la gestion de la structure organisationnelle parce qu'elle établit la responsabilité de chaque collaborateur dans les hypothèses pratiques des actions planifiées et les actions non planifiées. Lorsqu'elles sont dans le cadran Décentralisation. Les décisions incombent au manager. Par contre lorsque ces deux types d'actions sont dans le cadran Décentralisation, les décisions sont localisées au niveau du collaborateur bénéficiaire de la délégation, à charge pour lui de rendre compte des résultats.

L'utilisation des mécanismes de coordination

A la suite de Hammer et Champy, je peux affirmer que la définition d'une structure organisationnelle n'est pas une fin en soi, ni un simple exercice de style comme on le constate chez de nombreux dirigeants. Les taches individuelles, celles réparties dans les postes et les unités de base de la structure et participant au processus opérationnel de l'organisation sont certainement importantes. Mais aucune d'elles ne vaut quoi que ce soit si la totalité de l'organisation ne peut fonctionner de manière cohérente et efficace. La coordination des lâches et des activités revêt donc une importance particulière parce qu'elle constitue la colle de la structure, l’élément fondamental qui en respectant le schéma de l'organigramme. Maintient ensemble et en dynamique cohérente toutes les composantes de l'organisation. La coordination est aussi l'outil qui permet la réalisation du métier en donnant un sens à chaque tâche localisée et en obtenant une complémentarité de toutes les tâches réalisées par l'ensemble des collaborateurs. Les travaux du Professeur Henry Mintzberg sur la *Structure et la Dynamique des Organisations* permettent dorénavant d'identifier trois mécanismes de coordination que les managers utilisent pour gérer leur structure organisationnelle, Le premier mécanisme est la supervision directe. Cette dernière in-

tervient dans le cadre de l'exercice de l'autorité hiérarchique immédiate. Elle implique qu'une personne est formellement investie de la responsabilité du travail des autres collaborateurs. Cette personne coordonne les tâches des autres en leur donnant des ordres et des instructions afin qu'ils travaillent en interrelations dans l'intérêt de l'organisation. L'application de ce premier mécanisme entraîne qu'un collaborateur ne peut en principe rendre compte qu'à un seul supérieur hiérarchique (l'unité de commandement). Ainsi donne-t-elle souvent l'image que l'organisation est une pyramide de chaînes *de* commandement qui va du sommet hiérarchique au niveau le plus bas qui constitue la base en passant par des paliers organisationnels intermédiaires.

Le deuxième mécanisme de coordination est la standardisation. Il se réalise par une conceptualisation théorique et une programmation du travail qui incorporent ses différentes parties éclatées en tâches qui sont reparties aux divers postes et unités de base. La standardisation peut concerner les procédés de travail lorsque la coordination implique la spécification, la formalisation ou la programmation du contenu du travail. La standardisation peut aussi concerner les résultats du travail lorsque la coordination exige que les résultats à atteindre soient spécifiés à l'avance en tant qu'objectifs. La standardisation peut également concerner les qualifications ou les compétences lorsque la coordination commande que soit normalisée la formation de base de celui qui doit exécuter le travail. La standardisation peut enfin concerner les normes lorsque la coordination exige que celle-ci soient établies pour l'ensemble de l'organisation, de sorte que chaque collaborateur travaille à partir d'un même ensemble de données ou de croyances.

Le troisième mécanisme de coordination est l'ajustement mutuel. La coordination fait intervenir ici les relations et communications organisationnelles informelles, des contacts

directs entre collaborateurs en dehors de la ligne hiérarchique sont promus. Des groupes informels d'échange de donnés de travail se forment. L'objectif fondamental est d'accroître la circulation des informations de favoriser la prise rapide et concertée de décision mais en complètent efficacement les circuits officiels définis par l'organigramme. Des auteurs comme Trist Bamforth Crozier et Galbraith et bien d'autres ont suffisamment montré dans leurs travaux réciproques l'importance de l’ajustement mutuel. En effet dans la mesure où chaque organisation est animée par des hommes et des femmes qui sont, des acteurs qui vivent, qui évoluent dans des liens d'opposition d'amitié et d'alliance en en fonction des intérêts catégoriels et potentiellement antagoniste en jeu les relations et communications organisationnelles formelles et informelles sont entremêlés au point d'être indissociables dans la vie en groupe.

Dans la pratique, les différents mécanismes de coordination qui viennent d'être étudiés ne sont pas utilisés de manière linéaire par les managers. Le Professeur Henry Mintzberg mentionne, avec justesse que ces mécanismes sont plutôt utilisés comme un continum assez complexe pour coordonner et rendre plus cohérentes les décisions prises dans l’organisation. Il s’agit pour le manager de trouver le juste milieu car trop de supervision directe entraîne la dictature trop d'ajustement mutuel provoque le désordre organisationnel non maîtrisé et trop de standardisation entraîne la bureaucratie. Tous ces dysfonctionnements constituent un développement pathologique qui réduit l'efficacité du fonctionnement de la structure organisationnelle.

Au-delà des invariants que constitue l'agencement structurel et l'utilisation des mécanismes de coordination il est important de rappeler cependant que la structure organisationnelle n'est pas une fin en soi. Le métier de l'organisation le cheminement stratégique choisi, la dynamique particulière

de l’environnement et les différentes compétences présentes et futures des acteurs sont des éléments qui interviennent fondamentalement dans l'animation de la structure organisationnelle. En conséquence le plus important est de respecter les cinq points de test de fiabilité suivants :

- le contrôle des activités de chaque collaborateur doit être possible. Ainsi ces activités doivent être clairement et suffisamment définies afin d'autoriser l'évaluation des performances individuelles :
- la configuration structurelle adoptée doit favoriser une meilleure coordination des taches une meilleure allocation des ressources et une grande et efficace implication volontaire de collaborateur:
- la communication formelle et informelle engendrée par l'animation de l'organisation doit permettre à chaque collaborateur d'être suffisamment informé sur les objectifs de l'organisation sur les travaux entrepris par les services voisins sur la dynamique de l'environnement et sur les résultats obtenus par ses propres efforts et sur ceux obtenus par l'ensemble de l'organisation:
- la configuration structurelle adoptée doit favoriser la mise en œuvre des différents mécanismes de coordination étudiés ci-dessus et permettre l'équilibre dynamique entre les différentes fonctions et les organes en charge des activités de l'organisation :
- la configuration structurelle adoptée doit enfin obéir à la règle de souplesse qui est un élément cardinal dans un environnement en turbulence constante. Il s'agit d'intégrer en permanence l'objectif stratégique de la flexibilité organisationnelle qui est un impératif pour les organisations contemporaines qui sont confrontées à la dynamique de la mon-

dialisation de l'économie qui fait du changement un élément permanent.

En définitive. L'agencement structurel de chaque organisation quelle que soit sa configuration doit répondre à la fois aux principes de la différenciation des taches et de l'intégration de celles-ci en une activité cohérente dynamique efficiente et ef1icace, La différenciation amène chaque unité de l'organisation à créer et entretenir des relations particulières avec une fonction de l'environnement dont les caractéristiques contribuent à déterminer son mode d'organisation. Le comportement des acteurs et des groupes d'acteurs qui la composent et les relations qu'elle entretient avec les autres unités. L'intégration consiste à accepter le bien fondé de la différenciation des unités et ci s'appuyer sur elle pour bâtir la convergence de l'ensemble des actions qui constitue alors une activité cohérente et un métier en vue de cheminer efficacement vers les objectifs stratégiques de l'organisation. Les mécanismes de coordination étudiés ci-dessus permettent au manager d'obtenir cette intégration, il devient en conséquence le bâtisseur de la compétence et de l'efficacité organisationnelle car de l'organisation éclatée physiquement en plusieurs unités. Le manager bâtit un ensemble d'efficace dans un environnement mouvant. Tugrul Atamer et Roland Calori le soulignent admirablement 1orsqu'ils font des savoir-faire managériaux les éléments qui permettent la finalisation des autres savoir-faire dans l'entreprise. Daniel Belt va dans le même sens lorsqu'il suggère une autre éducation managériale pour apprendre et pratiquer un nouveau métier de manager.

L'impulsion adéquate des collaborateurs

Pour bâtir la compétence et l'efficacité organisationnelles. Le manager doit réussir à mettre en synergie l'ensemble des compétences individuelles et collectives de ses collabora-

teurs. La définition d'un cheminement stratégique, la conception et la mise en œuvre d'une structure organisationnelle appropriée doivent donc être accompagnées impérativement de l'impulsion adéquate' des collaborateurs en charge des actions dans les différentes unités de l'organisation.
Comme l'affirment Terry et Franklin. L'impulsion des collaborateurs consiste à obtenir de tous les membres du groupe qu'ils souhaitent atteindre les objectifs de l'organisation et de ses membres et qu'ils s'efforcent de le faire parce que les membres souhaitent atteindre les objectifs. La capacité d'impulsion est en conséquence celle d'amener les collaborateurs dans un cheminement stratégique auquel ils adhèrent et dans une structure organisationnelle qu'ils animent à réagir favorablement et de bon gré aux objectifs de l'organisation et aux possibilités qui s'offrent et dans ces efforts consentis volontairement à tirer une satisfaction en intériorisant des aspects symboliques de travail avantageux pour chaque acteur. II s'agit en d'autres termes pour le manager d'être capable d'amener les collaborateurs à améliorer constamment et volontairement leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs, savoirs être de les mettre efficacement en œuvre afin d'atteindre ensemble des objectifs qui ont été fixés d'avance.
La capacité d'impulsion met en réalité la gestion des ressources humaines au cœur du métier des managers. En effet si ces derniers partagent les compétences opérationnelles (la gestion des informations, des activités, des processus, des technologies et du temps) avec leurs collaborateurs, il faut souligner qu'ils doivent en plus maîtriser des compétences managériales clés qui, selon Daniel Belet, peuvent se résumer de la manière suivante :
- savoir expliquer et susciter l'adhésion des collaborateurs au projet stratégique et managé rial de l'entreprise :

- savoir faire preuve de qualité relationnelle et maîtriser la dynamique des relations humaines au sein de leur entité ;
- savoir animer et coordonner des équipes d'individualités ;
- savoir mobiliser les hommes en s'appuyant sur leurs motivations individuelles intrinsèques ;
- savoir rechercher le consensus et l'harmonie des points de vue des professionnels dans un esprit de médiation et non d'autorité ;
- savoir contribuer au développement professionnel des collaborateurs par une pédagogie de l'action ;
- savoir créer un contexte favorable des énergies et des intelligence des hommes et encourager leur créativité ;
- savoir comprendre et gérer ses émotions et surtout celles des autres au sein de l'organisation en sachant faire preuve d'intelligence émotionnelle:
- savoir être architecte de l'organisation, un vecteur et un pédagogue du changement pour faciliter l'appropriation par tous les acteurs concernés.

A cette liste non exhaustive proposée par Daniel Belet l'expérience de la gestion des organisations m'amène à ajouter que le manager doit disposer trois autres compétences clés. En effet, il doit aussi être un bâtisseur de cohésion organisationnelle. Il ne faut jamais oublier que chaque acteur interne a son projet d'existence qu'il tient à réaliser au soir de sa vie. Puisque les besoins liés à ce projet d'existence sont changeants en fonction de la contingence, les intérêts de chaque acteur, sont potentiellement antagonistes à ceux des autres. Dans ce contexte, des alliances et des cont1its trace au pouvoir (centre d'allocation et de réallocation de ressources)

menacent constamment la pérennité de l'organisation. En conséquence, il est du devoir du manager de bâtir durablement la cohésion organisationnelle en dépit des intérêts souvent catégoriels et potentiellement antagonistes.
La deuxième compétence clé que doit en outre avoir le manager est celle de bâtir la compétence organisationnelle, il s'agit pour lui d'amener les compétences individuelles de chaque collaborateur et les compétences collectives de chaque équipe de travail à se mettre en synergie positive dans n'importe quel contexte pour créer de la valeur et garantir ainsi la pérennité de l'organisation, C'est dans ce processus de création de richesse que le manager et ses collaborateurs deviennent de véritables ressources humaines.
La troisième compétence clé que j'ajoute enfin est celle de créer un lien indispensable, réciproque et durable, sinon permanent entre le développement de l'organisation et le développement individuel de chaque collaborateur. Le manager doit savoir promouvoir la réalisation du projet d'existence de chaque collaborateur qui contribue réellement à la création collective de valeur. La réalisation de l'objectif stratégique de plus-value sociale doit permettre au manager de bâtir ce lien duquel dépend aussi la pérennité de l'organisation. Le manager a l'obligation professionnelle d'amener la performance économique (la création de valeur) et la performance sociale (la promotion durable de la réalisation du projet d'existence de chaque collaborateur) à se nourrir réciproquement afin de garantir la performance globale qui est à la base de la pérennité ùe l'organisation, Une étude dirigée par Arie De Geus, l'ancien Directeur Général Adjoint de SHELL montre que les entreprises pérennes sont celles dont les managers regardent l'optimisation du capital comme une nécessité complémentaire à l'optimisation des personnes (le Monde du Mardi 17 février 1998)

LA NECESSITE D'UN PROCESSUS MANAGERIAL

Au total les différentes compétences clés du manager analysées plus haut confirment que l'homme doit être en même

temps le moteur et la fin de toute action humaine. Les collaborateurs ne constituent véritablement (les ressources humaines que si la mise en œuvre -de ces compétences-clés crée une interaction positive entre la performance économique et la performance sociale de l'organisation. Dans ce contexte seulement la gestion des ressources humaines ou l'impulsion adéquate des collaborateurs devient un tout humain comme le souligne Devanna, l'organisation, devient alors un centre de création de valeur grâce aux compétences efficacement mises en œuvre, mais aussi un espace d'épanouissement humain grâce à la promotion du développement individuel de chaque collaborateur. Il n'est donc pas étonnant que cette mission fondamentale du management ait amène des chercheurs à proposer plusieurs modèles pour aider le manager mieux impulser ses collaborateurs. Dans le registre de ces modèles de gestion des ressources humaines, il est important de citer celui de Georges Archier et Hervé Serieyx qui articule de manière cohérente les six grands points suivants :

POINTS	**SOUS-POINTS**
1) L'INSERTION	- recrutement, accueil, mise en premier pose
2) LA DYNAMISATION	- rémunération, Communication, Appréciation, promotion et mobilisation
3) LE PROGRES	- Ecoute, Gestion prévisionnelle du Personnel, Formation, croisement d'expériences et développement des responsabilités.
4) LE DIALOGUE	- Concertation, Négociation
5) LA QUALITE	- Sécurité, amélioration des conditions de travail, avantages sociaux
6) L'IMAGE	- Information du marché du travail. Information sur autres cibles.

Dans le même registre, le modèle du Professeur Henri Savall est utile aux managers. Il permet de relever les dysfonctionnements souvent rencontrés dans la gestion de : ressources humaines et qui peuvent être classés en six familles :

- les conditions de travaux
- l'organisation du travail :
- la gestion du temps:
- la communication la coordination et la concertation :
- la formation intégrée:
- la mise en œuvre stratégique.

Le modèle de Allen Cohen mérite aussi d'être souligné. Il met en relations systémiques deux séries de 'TACTEURS" :
- la série "**R-SITUATION**" suggère aux managers la recherche d'une cohésion nécessaire entre les Rôles, les rapports. les récompenses,les rites (la manière de travailler influencée par la culture de l'organisation) et le Renforcement mutuel (les interactions entre les quatre premiers R) qui modèlent le comportement du collaborateur :
- la série de "**R-INDIVIDUS**" qui est en interactions avec la première série. Suggère aux managers de faire attention aux éléments suivants : la Rémunération qui traduit la perception que le collaborateur a de lui dans l'organisation, la Recherche fructueuse lui exprime les objectifs ou les valeurs recherchées par le collaborateur, le Raisonnement qui traduit sa conviction sur le monde l'organisation et le reste du' monde qui l'entoure, la Répétition qui représente l'habitude qu'il a acquise dans son travail, la Réconciliation en soi qui est l'expression des interactions des quatre premiers éléments de la série "**R-INDIVIDUS**".
Mary Anne Devanna propose aux managers un modèle qui met en synergie quatre fonctions génériques : la sélection, l'évaluation des performances, les récompenses et le dévelop-

pement. La variable dans ce modèle est le comportement du collaborateur en tant qu'acteur.

La littérature managériale permet de citer encore plusieurs modèles. Mais l'analyse montre que quel que soit l'agencement de leurs composantes, ils traitent pratiquement des mêmes problèmes. Ils concluent tous au caractère fondamental de l'impulsion adéquate des collaborateurs dans le processus managérial mis en œuvre, il souligne aussi le caractère délicat de la réalisation de Cette impulsion dans la mesure chaque collaborateur a son identité qui fait de lui un acteur et que les gens sont imprévisibles comme le mentionne Hervé Serieyx dans *Big B*ang des Organisations. Par ailleurs. Il faut souligner avec François Pichault et Jean Nizet que l'application de ces modèles ne doit pas être universelle (les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Seuil, 2000). Le contexte, la structure organisationnelle et le cycle du développement organisationnel influencent fortement la mise en œuvre du contenu de chaque modèle. Ainsi, revient-il au manager, en s'inspirant du modèle qui correspond mieux à sa personnalité, de bâtir sa pratique de gestion des ressources humaines qui lui permet de garantir durablement la performance globale et la pérennité de son organisation.

Quel que soit le modèle dont s'inspire le manager, il doit prêter fortement attention aux éléments suivants :

Le choix des collaborateurs

Comme l'affirme Mary-Anne Devanna, chacun arrive aux portes de l'organisation avec un niveau de formation différent. ses capacités à maîtriser des nouvelles compétences, ses besoins et ses valeurs spécifiques alors que l'organisation. par rapport à ses objectifs et à sa structure, a un nombre de profils, de compétences et de qualités qu'elle attend. La gestion des ressources humaines consiste à faire un ajustement dynamique et permanent entre ces deux situations d'une part.

de fournir aux hommes et femmes qui viennent animer l'organisation un environnement qui stimule chacun dans ses penchants positifs et de renforcer l'adéquation entre les aspirations personnelles de chacun, ses propres objectifs et ceux de l'organisation d'autre part, il s'agit de s'assurer que chaque homme ou femme qui s'engage dans une organisation peut faire correspondre pour le mieux la réalisation de son projet d'existence avec celle de projet de l'organisation dont il est dorénavant membre.

Dans cet exercice, le choix des collaborateurs constitue le premier instrument fondamental car il entraîne deux conséquences éventuellement lourdes sur la performance globale et la pérennité de l'organisation. D'un côté, s'il ne répond pas aux besoins réels de l'organisation en termes d'effectifs, de compétences de qualités humaines. Le choix des collaborateurs entraîne des dysfonctionnements sociaux sous la forme de frustration, de démotivation, de démobilisation, de lutte de pouvoirs organisationnels inutiles, de pléthore d'effectifs, etc. De l'autre côté, une absence de collaborateurs compétents provoque un dysfonctionnement économique dans la mesure où les ressources dont dispose l'organisation ne peuvent être transformées efficacement pour créer de la valeur. Dans les deux cas, la pérennité de l'organisation est fondamentalement menacée. Pour prévenir cette situation, le manager doit veiller aux actions suivantes :

La planification des ressources humaines : l'objet est ici de faire en sorte que l'organisation dispose en permanence des collaborateurs compétents, requis par les besoins réels engendrés par son cheminement stratégique. Il s'agit de gérer les ressources humaines à temps comme le suggère Régis

Ribette ;

- **Le recrutement des ressources humaines** : découlant de la planification des ressources humaines, le recrutement a pour objet de doter l'organisation de collaborateurs compétents conformément aux besoins réellement ressentis. Son processus doit être systématisé et objectivé afin que les candidats soient choisis parmi les meilleurs et au moment opportun ;

- **La sélection des ressources humaines:** il s'agit d'asseoir le choix définitif qui permet au candidat pressenti d'occuper effectivement le poste de travail à pourvoir. Que ce candidat vienne de l’extérieur (recrutement externe) ou de l'intérieur (promotion interne ou mobilité), une sélection doit rechercher au maximum la compatibilité des objectifs personnels du futur collaborateur (projet d'existence) avec les objectifs stratégiques et le projet de l'organisation :

- **L'orientation des ressources humaines:** elle consiste à mettre le nouveau venu sous la tutelle d'un autre collaborateur ou d'une équipe. Elle se caractérise par deux aspects: le premier est d'ordre technique et il permet au nouveau venu guidé par son tuteur ou parrain d'approfondir les connaissances acquises lors de l'accueil dans les domaines des tâches à accomplir, la façon de les accomplir, le mode de fonctionnement de l'organisation, les endroits où se localisent les différents pouvoirs organisationnels, les sources formelles et informelles d'informations. Le deuxième aspect est de nature social car il permet au nouveau venu sous les auspices de son parrain d’effectuer une promenade intéressée à travers le service qui l’accueille et à travers l’ensemble de l'organisation. Cet aspect favorise la création des réseaux internes utiles à la mise en œuvre efficace de ses compétences. Il favorise également la compréhension sociale de réorganisation aux tins d'ui1e intégration rapide et efficace pour la construction de la compétence collective de l'équipe.

La conduite collaborateur

Instrument de gestion des ressources humaines délicat à manier, la conduite des collaborateurs ne peut vraiment être circonscrite dans un livre comme l'affirme Allan Cohen. La mise en œuvre efficace des compétences-clés du manager analysées un peu plus haut doit amener les différents collaborateurs à Savoir à Savoir-Faire, à Savoir-Etre, à Pouvoir, à Vouloir et à Agir efficacement à tout moment. La contingence de l'action, la structure organisationnelle en dynamique, les personnalités du manager et du collaborateur, les coûts de ressources à engager dans l'action. Les enjeux les objectifs liés à l'action sont des éléments à intégrer nécessairement pour conduit les hommes et les femmes qui animent les différents paliers organisationnels. Ainsi dans toutes les actions de la conduite des collaborateurs, le manager doit mettre en synergie positive les éléments suivants :

- Le commandement des ressources humaines : il est l'expression de la mise en œuvre du pouvoir organisationnel analysé plus haut. Au delà des positions doctrinales qui tentent d'expliquer les ressorts du pouvoir dans l'organisation, le commandement dans le cadre d'une impulsion adéquate des ressources humaines est la capacité pour le manager d'influencer ses collaborateurs pour qu'ils travaillent ensemble et de plein gré à des tâches liées les unes aux autres afin d'atteindre les objectifs et le projet de l'organisation. L'évolution rapide des technologies, la mondialisation de l'économie et la généralisation de la culture démocratique font que dorénanent le commandement doit être fondée sur la légalité et la légitimité. En d'autres termes. Comme le témoignent les Travaux sur l'Innovation conduits, sous la direction de Caroline Lanciano, Marc Maurice, Jean-Jacques Silvestre et Hiroatsu Nohara *(Les Acteurs de l'innovation et entreprise*, l'Harmattan, (1998). L'exercice du pouvoir organisationnel du manager doit s'adosser à un construit hiérarchique et non seulement à une position hiérarchique. A la légalité conférée

par la position officielle dans la structure organisationnelle, le manager doit impérativement associer la légitimité de l’expertise dans la mise en œuvre efficace des compétences-clés managériales étudiées plus haut. Dans l'économie de connaissance actuelle, la distinction Manager Leader est sans objet. Le manager doit non seulement être un meneur d'hommes et de femmes mais aussi un expert dans la mise en œuvre efficace des compétences-clés managériales. Un expert accepté par les collaborateurs parce qu'il anime une équipe sur la base de la confiance comme, le suggère Alain Duluc, parce qu'il bâtit la compétence organisationnelle en persévérant la cohésion organisationnelle et en promouvant la création de valeur par l'organisation.

La communication avec les ressources humaines : l'analyse de la conception du cheminement stratégique a permis de comprendre que la communication globale dans l'organisation constitue un puissant instrument stratégique de management. Sous son aspect interne qui nous intéresse ici, la communication globale doit établir la compréhension entre le manager et ses collaborateurs, et entre ces derniers. Le partage d'informations qu'elle autorise permet de vaincre l'anxiété que Tes ressources humaines connaissent face à la mouvance de l'environnement de l'organisation. Elle est aussi un ferment de la cohésion organisationnelle dans la résolution des problèmes et par conséquent dans le cheminement stratégique vers les objectifs et le projet de l'organisation :

La motivation des ressources humaines : l'expérience permet d'affirmer que la motivation est individuelle. Elle est ce dynamisme, cette force intérieure qui pousse chaque collaborateur à mettre volontairement et efficacement ses compétences en œuvre afin de contribuer en permanence au cheminement stratégique de l'organisation. La nature humaine étant complexe, il est difficile au manager d'utiliser exclusivement l'une des approches préconisées par les chercheurs

pour bâtir et réaliser une politique en matière de motivation. Les facteurs les besoins humains, la justice et l'équité organisationnelles, etc. sont tous des éléments que le manager doit prendre en compte dans la conception et la réalisation de la politique de motivation. Dans l'exercice du commandement. cette approche doit permettre au manager d'être en communion avec son collaborateur quant à la contribution efficace de ce dernier à la réalisation du cheminement stratégique de l'organisation. Mais il convient de souligner avec Skinner et Festinger que les stimulants monétaires ne doivent pas être la base exclusive de la politique de motivation. En effet, L'expérience montre souvent que les hommes et les femmes ont une grande propension à évaluer leurs performances en les comparant à celles des autres, et non en se référant seulement à des étalons:

- **La mobilisation des ressources humaines :** en prolongeant la réflexion de Hervé Serieyx et de Georges Archier dans *l'Entreprise du 3ème type,* il faut définir la mobilisation comme la capacité du manager à amener des collaborateurs individuellement motivés à constituer une équipe cohérente et performante dans la réalisation des compétences collectives et de la compétence organisationnelle. A titre de rappel, les Titre d'ouvrage comme Leadership et confiance (Alain Oulu), *Le Management Opérationnel des Equipes* (Philippe Raymond), *Coachez votre Equipe* (Pierre Longin), *Motivez vos Equipes* (Philippe Villemus) et bien d'autres conseillent au manager les actions à mettre en œuvre pour mobiliser les ressources humaines, c'est-à-dire, bâtir dans chaque action une équipe cohérente et performante. Il convient cependant de souligner ici avec Sandra Sellier *(Le Savoir-Etre dans L'entreprise,* Vuibert, 1998) que le savoir être comme composante de la compétence est d'une importance capitale. En effet, le savoir être est à la base du comportement social individuel qui permet à un collaborateur d'être en harmonie avec les autres dans une équipe constituée mais aux prises

avec la dynamique des actions organisationnelles. En conséquence, le manager doit amener chaque collaborateur à développer en permanence son savoir être, sa correction sociale et sa capacité à vivre avec les autres quelles que soient les pressions contingentes. La construction de la cohésion organisationnelle en dépend énormément. La mobilisation des ressources humaines traduit en réalité la qualité du management de proximité ou l'animation d'une équipe.

- La rémunération des ressources humaines : elle doit s'entendre pour le manager comme l'ensemble des rétributions acquises par le collaborateur en contrepartie de la mise en œuvre ef1ïcace de ses compétences pour contribuer en permanence à la réalisation du cheminement stratégique de l'organisation dont il est un des acteurs. Ainsi conçue, la rémunération va au-delà de son approche juridique ou économique (Patrice Roussel. *Rémunération motivation et satisfaction au Travail.* Economica, 1996). Elle doit être une *rétribution globale* qui doit permettre au collaborateur compétent de réaliser efficacement son projet d'existence en même temps qu'il contribue à la pérennité de l'organisation. Dans leur ouvrage *Gestion Stratégique des Rémunérations* (Editions Liaisons, 1993). Bruno SIRE et Philippe David définissent la rétribution globale comme la mise en synergie positive de la *Rétribution Extrinsèque* dont les variables sont indépendants du contenu de l'activité et la *Rétribution Intrinsèque* composée d'éléments liés au contenu de l'emploi occupé par le collaborateur. Dans tous les cas, la politique de rémunération mise en place par le manager et son équipe, doit permettre à chaque collaborateur qui contribue réellement à la création de valeur de jouir des trois aspects symboliques du travail tant qu'il demeure dans l'organisation. La construction du lien entre le développement de l'organisation et le développement individuel de chaque collaborateur (la réalisation de son projet d'existence) en dépend fortement. En conséquence, le manager doit intégrer dans cette politique de

Rémunération une approche individuelle de chaque collaborateur, une constance à équité dans les actes de j'organisation et le respect de la culture de Mérite dans les performances individuelles et collectives.

Le développement des ressources humaines

Complément indispensable du choix et de la conduite des collaborateurs, le développement des ressources humaines a pour objet fondamental de mettre en synergie positive la réalisation de l'objectif stratégique de flexibilité organisationnelle, le développement individuel de chaque collaborateur et la création de valeur pour garantir la pérennité de l'organisation. Pour le manager il s'agit de préparer sans relâche l'organisation à favoriser l'augmentation de la productivité du collaborateur dans la mise en œuvre de sa compétence dans chaque action, à maîtriser les changements nécessités par le parcours de son cheminement stratégique dans un environnement toujours plus mouvant, à accroître en permanence sa performance globale, et à promouvoir durablement le développement individuel de chacun de ses collaborateurs.

Les éléments qui vont permettre au manager de réaliser efficacement le développement de ces collaborateurs sont :

- **L'évaluation des performances des collaborateurs :** elle constitue une appréciation quantitative et qualitative des réalisations faites par chaque collaborateur dans la mise en œuvre de ses compétences par rapport aux exigences techniques du métier, aux ressources ces engagées et aux objectifs organisationnels affichés pour le poste de travail. Elle a pour objectif d'inciter à l'optimisation permanente des résultats de l'organisation, mais aussi de motiver et de mobiliser les dirigeants et leurs collaborateurs en clarifiant les attentes en améliorant la communication et la compréhension réciproque des problèmes de l'organisation, en offrant une base objective au choix et à la direction des hommes el des femmes capables

d'être convertis en ressources humaines. Quelle que soit la méthode retenue, l'évaluation des performances doit être un système qui intègre !a culture d'équité et du mérite, qui développe la participation des collaborateurs, qui permet d'anticiper, de corriger et d'enrichir les potentiels des compétences individuelles et collectives par rapport aux nécessités du cheminement stratégique, et qui permet enfin d'avoir une idée claire de chaque compétence individuelle et de chaque compétence collective afin d'améliorer en permanence la compétence organisationnelle;

- L'ajustement des emplois et des ressources humaines :

Le cheminement de toute organisation vers ses objectifs stratégiques induit toujours la problématique de l'adéquation permanente entre les postes, l'effectif des collaborateurs y afférents et les compétences requises pour prendre en charge de manière performante et constante ces postes. Le manager doit réaliser de manière dynamique et permanente l'ajustement entre les emplois et les postes indispensables au fonctionnement de son organisation et les ressources humaines dont les compétences permettent l'animation efficace de l'ensemble de la structure organisationnelle. Pour ce faire, le manager intègre dans ses actions trois éléments interactifs pour n1ettre en œuvre cet ajustement permanent : le niveau de la performance globale de l'organisation. le niveau des emplois et des postes nécessaires à la réalisation de cette performance globale, et les compétences indispensables à la réalisation de cette performance globale pendant tout le cheminement stratégique. Cet ajustement doit combiner deux aspects: le premier est quantitatif parce que le manager doit mettre en adéquation permanente les effectifs, les emplois et les postes afin que l'organisation ne soit pas en sur effectif ou sous-effectif par rapport au niveau d'activité et des objectifs. Le deuxième aspect" pour Je manager consiste à adapter en permanence l'évolution des compétences de ses collaborateurs aux exigences du métier face à la mouvance de l'environnement. En

d’autres termes il s'agit pour le manager de concevoir et de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Les instruments appropriés dans ce domaine sont: la formation, les croisements d'expériences, les stages, la conversion, la mobilité et la promotion des collaborateurs, la restructuration organisationnelle, etc.
En définitive l'impulsion adéquate des collaborateurs, à travers un choix, judicieux, une conduite efficace et un développement des ressources humaines, met en synergie positive la performance sociale et la performance économique afin que l'organisation crée durablement de la valeur. En effet. elle amène chaque collaborateur à se développer individuellement dans la réalisation de son projet d'existence en même temps qui contribue efficacement au développement de l'organisation dont il est j'un des acteurs.

Le nécessaire contrôle des activités

Le contrôle des opérations est la dernière étape du processus de management. Il est aussi crucial que les trois premières étapes que sont la planification préalable des activités, l'impérieuse organisation des activités et l'impulsion adéquate des collaborateurs, Il ne peut exister sans celles-ci et c'est à juste raison que Pierre Lauzel et Robert Teller affirment que le contrôle signifie vérifier, surveiller évaluer et maîtriser les opérations qui ont été prévues.
Dans la mesure où le processus de management ne peut pas exister sans le contrôle comme le souligne Samuel Eilon, ce dernier doit par conséquent avoir une vision constructive qui exclut toute conception négative qui ferait de lui un obstacle à franchir dans la réalisation des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, le contrôle doit être une nécessité dans le processus de management et non une entrave ou une gêne. Il

est donc fondamentalement lié aux activités et aux produits de la planification de l'organisation et de l'impulsion. Ainsi, Henry Bouquin parle-t-il de *contrôle de Gestion* ou *management Control.* En effet dans un contexte de mondialisation de l'économie où le changement est devenu une donnée permanente les opérations de contrôle doivent permettre au manager d'assurer à son organisation un cheminement stratégique efficace. Grâce à un ensemble de dispositifs, les opérations de contrôle accroissent la flexibilité de l'organisation dans la mesure où chaque responsable de palier organisationnel et chaque collaborateur disposeront en retour des informations pertinentes pour corriger efficacement 1es actions entreprises.
Suite aux travaux de Davis et de ceux de lames H. Donnelly et ses collaborateurs, le processus de management retient trois approches de contrôle:

Les opérations de contrôle proactif

Elles sont fondées sur l'idée de prévention. Il s'agit d'essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou les événements qui feront qu'à défaut d'une action immédiate d'autres difficultés apparaîtront à court ou moyen terme. Ces opérations de contrôle proactif ou préalable interviennent donc avant le début de chaque action et portent sur les décisions, les procédures et les règles qui sont conçues dans l'organisation pour s'assurer que cette action sera correctement et efficacement réalisée. Dans les faits, ce type de contrôle permet aussi de s'assurer qu'au niveau d'une équipe de travail, les politiques. Les programmes et les procédures sont compris avant la mise en œuvre de chaque action. Ainsi, contribue t-il à l'harmonisation et à la cohésion des actions entreprises dans l'organisation.
Les principales caractéristiques du contrôle proactif sont les suivantes :

- il implique un flux très important d'informations prévisionnelles pertinentes afin d'anticiper valablement les problèmes éventuels :
- il doit permettre d'agir ou de corriger avant qu'il n'y ait dérapage dans l'action entreprise:
- il doit fonctionner de manière continue, c'est-à-dire en temps réel quelles que soient les modifications constatées dans la dynamique des événements.

Les opérations de contrôle actif

Appelées par Terry et Franklin comme des opérations de contrôle en cours de route. Celle-ci se réalise aux niveaux stratégique et opérationnel. Dans le premier cas, le contrôle actif consiste à évaluer la position stratégique de l'organisation de façon à déterminer où elle en est. Où elle se dirige par rapport au cheminement stratégique prévu et s'i1 est indispensable de réviser la trajectoire objectifs stratégiques, Il s'agit d'un audit stratégique qui permet au manager et à ses collaborateurs directs de repositionner l'ensemble des objectifs et la recette stratégique afin que l'organisation accroisse sa flexibilité face aux multiples pressions de la mouvance de 1'environnement. Les études prospectives et les données collectées par le tableau de bord stratégique sont les principaux instruments qui permettent à l'équipe managériale de réaliser le contrôle actif stratégique. Ce dernier doit être d'une périodicité d'un semestre ou d'un an.

Au niveau opérationnel, le contrôle actif consiste il s'assurer que les différents *programme Opérationnels d'action* (moyen terme) et *Les plan d'action prioritaire* (court terme) déclinés des objectifs et de la recette stratégiques sont mis en œuvre dans les conditions requises. Les différents responsables des paliers organisationnels doivent s'assurer, chacun dans son secteur, que les actions entreprises il court et moyen termes tendent à la réalisation des objectifs opération-

nels. Ainsi un dirigeant va s'assurer qu'un produit est sur le marché au moment opportun, qu'un collaborateur arrive à la réunion à l'heure prévue et maîtrise son dossier, qu'un négociateur mandaté par l'organisation dispose des informations pel1inentes en temps opportun et n'oublie pas de prendre ses dossiers de négociation, etc. Considéré souvent comme tatillon, excessif ou enquiquinant par certains collaborateurs, le contrôle actif intègre le management opérationnel et permet aux décideurs de régler en temps réel les problèmes qui se posent dans le fonctionnement des processus de l'organisation. Le contrôle actif imprime la rigueur de gestion qui permet au manager opérationnel de mettre efficacement en œuvre les dix rôles du cadre mis en exergue par Henry Mintzberg.

Les opérations de contrôle rétroactif

Appelées encore opérati0ns de contrôle ex-post, elles mettent l'accent sur ce qui a été réalisé et sur les potentialités réelles de l'organisation face à la mouvance de l'environnement. Cet exercice permet au manager et à ses collaborateurs de réagir, de réajuster et d'améliorer les actions entreprises. Il favorise également les innovations qui permettent à l'organisation de garantir sa pérennité.

Comparé au thermostat par Bergeron, le contrôle rétroactif complète les deux autres approches de contrôle analysées plus haut et parachève ainsi, l'interconnexion Planification-Organisation-Impulsion-Contrôle. Dans la pratique, les missions d'audit des performances, de contrôle de gestion, d'audit opérationnel ou sectoriel (procédures. social comptable et financier. commercial, etc.), d'analyse financière, etc. permettent de réaliser les opérations de contrôle rétroactif. Les

rapports qui en découlent doivent servir de base de réflexion et d'action à l'équipe managériale.

Dans les faits, les managers qui sont préoccupés par l'ensemble du cheminement stratégique de l'organisation ont une propension à privilégier les contrôles proactif et rétroactif. Ceux des managers qui ont en charge la réalisation des programmes opérationnels d'action et les plans d'actions prioritaires ont un engouement pour le contrôle actif qui leur permet de savoir au jour le jour l'état des actions. Il y a lieu de rappeler ici que le contrôle proactif le contrôle actif et le contrôle rétroactif sont fondamentalement complémentaires. Ensemble, ils forment un système de contrôle de gestion au service du manager et de ses collaborateurs. La pratique managériale montre que la conduite de l'ensemble de ce système de contrôle de gestion exige le recours à un contrôleur de gestion à un auditeur interne, à des experts externes compétents et indépendants. Les différents échanges qui permettent la validation de ces missions amènent souvent le manager et ses collaborateurs à découvrir sereinement certaines limites à leurs actions et conformément aux recommandations validées, à procéder aux recentrages indispensables.

8 L'IMPERIEUSE MAITRISE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Des auteurs comme Michel Crozier, Hervé Serieyx, Jacques Chaize, Trinh Xuan Thuan et bien d'autres ont suffisamment mis l'accent sur le fait que de nos jours, le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception. En conséquence, le manager doit être conscient que le cheminement stratégique qui est· un processus concret de fabrication du réel ne peut connaître que des bifurcations soit douces soit abruptes en fonction du choc des faits et des événements. Ainsi, dans la phase de conception et de réalisation des recettes stratégiques afin de construire le cheminement stratégique. Simon Free, associé chez *Price Waterhouse Coopers,* a souligné avec pertinence que les années 2000 inaugurent pour chaque organisation la nécessité de conduire en parallèle deux 2 approches stratégiques .complémentaires (Les Echos. jeudi 13 avril 2000) : *La stratégie créative et /a Stratégie de Transformation.*

LE MANAGER D’UN METIER A DECOUVRIR

La stratégie créative est celle qui aboutit à la conception et à la mise en œuvre de recettes stratégiques fondées en permanence sur des alternatives non prévisibles et difficilement accessibles aux concurrents. Ces alternatives sont la résultante d'un regard inédit que le manager et son équipe portent sur des informations accessibles à tous. Leur génération nécessite des grandes capacités d'écoute d'analyse et d'innovation pour traiter les signaux faibles de l'environnement, relayées par des capacités de création de scénarios inédits.

La stratégie de transformation est celle qui refuse que l'organisation subisse le changement. Elle pose comme principe que les tendances structurelles sont connues du manager et de ses collaborateurs : e-commerce mondialisation de l'économie, valorisation du service, besoins croissant de capitaux peur développer des offres nouvelles, convergence des valeurs qui accroît et diversifie les besoins humains, élévation d'un niveau moyen d'éducation des collaborateurs, etc. Face à ces tendances lourdes, le manager et son équipe ne doivent plus seulement détecter un domaine stratégique où leur organisation va déployer avantageusement ses ressources. Ils doivent préparer leur organisation à répondre plus vite que ses concurrents car les acquis d'aujourd'hui deviendront des handicaps demain. Pour transformer rapidement une organisation qui connaît des difficultés fondamentales dans la mise en œuvre de sa recette de stratégie créative, le manager et son équipe doivent préparer l'ensemble de l'organisation à agir vite et simultanément, sur tous les leviers stratégiques. En conséquence, la capacité stratégique d'une organisation s'évalue aussi sur la gestion efficace du changement organisationnel et sur la vitesse d'obtention de résultats probants. Cela suppose de développer en interne une forte compétence organisationnelle de transformation nourrie par le retour d'expériences et intégrée dans l'identité de l'organisation. Pour ce faire, il faut connaître le cycle de changement organisationnel afin de le gérer, il faut avoir une approche volontariste du changement.

Organisationnel pour mieux le maîtriser, il faut maîtriser les outils indispensables à la gestion du changement organisationnel.

La compréhension du cycle de changement organisationnel

Le Bureau international du Travail (BIT) définit le changement comme une différence d’état entre deux moments consécutif qui crée nécessairement des modifications, qui entraîne des contraintes et des exigences nouvelles. Le changement ne bouleverse pas seulement l’organisation mais il donne aussi naissance à des occasions que l’organisation doit être capable de transformer en opportunités. Il ne s’agit plus pour le manager et son équipe de découvrir où l’organisation doit déployer ses ressources, mais d’organiser sa réponse plus vite que les concurrents et le déroulement des faits et des évènements.

Depuis les travaux de Kurt Kewin et ceux de Greiner, on s’accorde à reconnaître que le bouleversement introduit dans une organisation par le changement engendre trois phases complémentaires qu’il convient d’organiser et de gérer.

La phase de dégel dans l’organisation

Elle est le signal effectif que démontre que le manager et son équipe ont bâti une organisation pour répondre plus vite que les concurrents et le déroulement des faits et des événements.

Elle se caractérise par une situation de déstabilisation de tous les mécanismes de coordination de l’organisation. Les anciennes règles perdent leurs anciens repères dans l’organisation. Anxieux face au bouleversement ainsi causé, chaque acteur doit apprendre de nouvelles

règles et procédures qui sont à élaborer, doit apprendre une autre manière de se comporter et de travailler.

Dans ce contexte, cette phase amène ceux qui perdent l'exercice du pouvoir organisationnel à être réticents. Les acteurs qui espèrent se rapprocher des centres de décision découvrent subitement le goût du pouvoir et adhère en conséquence passionnément et aveuglement au changement. Ils sont nombreux à pêcher en eaux troubles. Une troisième catégorie collaborateurs p réfère attendre et voir les événements. Une quatrième catégorie d'acteurs. Celle qui regorge de fortes potentialités des compétences. Accepte lucidement et de manière cri tique de jouer le jeu du changement. Dans tous les cas, il y a une intensification subite des stratégies individuelles d'évitement, de coopération et d'affrontement pour se positionner par rapport aux nouveaux centres de pouvoir organisationnel.

Délicate à organiser et à gérer, la phase de dégel doit être la plus courte possible. Pendant cette période le manager et son équipe doivent agir simultanément dans trois directions afin que le processus de changement entamé ne soit pas bloqué et que la situation chaotique ne dure pas. La première direction consiste à neutraliser les deux extrêmes où, animés souvent par des intérêts égoïstes. Certains collaborateurs poussent passionnément à une situation conflictuelle. En effet, ceux qui perdent les bénéfices du pouvoir organisationnel avec le changement sont souvent farouchement opposé s à ce dernier s'ils ne sont pas convaincus qu'il s'agit de sauvegarder la pérennité organisationnelle. Par contre, il y a des collaborateurs ambitieux ou frustrés par les anciennes dispositions organisationnelles favorablement par rapport aux nouveaux centres de pouvoir organisationnel. Dans les deux cas, l'équipe managériale doit faire comprendre que le changement organisationnel ne doit pas se réaliser au détriment de la pérennité de

l'organisation et de la réalisation des différents projets d'existence. La deuxième direction concerne les collaborateurs sceptiques et neutres par rapport au bien-fondé du changement. Il s'agit pour l'équipe managériale de les convaincre pour qu'ils puissent s'engager résolument du bon coté. La troisième direction concerne les collaborateurs convaincus du bien-fondé s du changement mais qui sont lucides et critiques afin de permettre d'éviter ou de corriger les erreurs. L'équipe managériale doit savoir les identifier, les écouter et les mettre franchement à contribution dans la recherche rapide de résultats probants. Ainsi, doivent-ils composer l'équipe des agents de changement.

En somme, pour organiser et gérer efficacement cette phase le manager et son équipe doivent :

- pratiquer la tactique de conviction qui met alternativement en œuvre la séduction, la pédagogie et la mise en situation (like/learn/do)
- tenir ses distances vis-à-vis de tous les intérêts particuliers et éviter les parties pris ;
- être un arbitre plutôt qu'un chef de clan ;
- pratiquer la tactique de contention des opposants en les contournant ou en les isolant. L'affrontement direct doit demeurer l'exception afin de garder le caractère exemplaire, de montrer en cas de besoin la détermination dans la réalisation du changement organisationnel ;
- être l'ultime recours pour tout collaborateur gagné par l'anxiété due au changement organisationnel ;
- rechercher systématiquement à bâtir un *Pacte Organisationnel Nouveau* qui sécurise l'ensemble des collaborateurs.

Dans la pratique, la phase de dégel se termine par décantation dès que le pacte organisationnel nouveau est interprété comme du bien-fondé du changement organisationnel à ce niveau, chaque acteur se prépare en conséquence à jouer activement son nouveau rôle.

La phase d'orientation du changement dans l'organisation

Intervenant généralement après que la majorité des collaborateurs aient adhéré au pacte organisationnel nouveau, cette phase doit amener le manager et son équipe à favoriser l'établissement et le développement des interrelations, des règles, des méthodes, des valeurs et des comportements nouveaux.

Dans la mesure où l'expérience montre que le changement ne se décrète jamais, la phase d'orientation doit être portée par l'équipe dirigeante et des agents de changement qu'elle aura identifiés dans la première phase. Le manager doit introduire un nouveau système d'action concret qui oblige tous les collaborateurs à apprendre ensemble de nouveaux modes de relations et de travail. Dans cette optique, le cheminement stratégique doit être reconfiguré autour d'une plage de grands chantiers afin d'orienter fondamentalement l'organisation. Chaque chantier doit avoir au plus trois ou quatre objectifs spécifiques, mesurables, accessibles et cohérents. Il doit également être un projet à durée déterminée, dotée de ressources appropriées et de système de reporting et de contrôle efficace. Dans le même temps, les activités qui ne sont plus essentielles à la pérennité de l'organisation doivent être identifiées et supprimées. Les collaborateurs en charge de ces activités doivent afin de saisir leur chance objectivement dans la nouvelle configuration organisationnelle.

La phase de consolidation du changement dans l'organisation

Dernière phase du changement organisationnel, elle doit permettre au manager et à son équipe de consolider les acquis de la nouvelle situation. Elle permet aux collaborateurs d'intégrer positivement dans leur approche les nouvelles expériences vécues lors des deux premières phases du changement. Elle entraîne souvent un regain de confiance en soi, en ses dirigeants, et une satisfaction individuelle due souvent à l'élargissement des compétences et à l'accomplissement des nouvelles tâches et responsabilités.

La phase de consolidation exige du manager et de son équipe de consolider les comportements souhaités dans le changement organisationnel. Ainsi, doivent-ils féliciter et récompenser les collaborateurs méritants afin de créer une émulation et une compétition saine. Ils doivent également aider ceux qui sont à la traîne par des entretiens professionnels, des parrainages, des actions de formations et d'échange d'expériences. Ils doivent aussi décider franchement de la réallocation des ressources provenant des activités supprimées. Ils doivent en outre décider du sort des collaborateurs qui refusent délibérément et fondamentalement d'intégrer et de participer au nouveau pacte organisationnel. Ils doivent enfin faire le point sur le chemin parcouru sous forme d'activités dans le cheminement stratégie de l'organisation.

Pour obtenir très rapidement des résultats probants du changement organisationnel, le manager doit être conscient que les critères Coûts/Qualité/Délais sont très importants. En conséquence, dans les trois phases, la vitesse d'exécution doit être un paramètre commun. En effet, les ressources investies dans le processus de changement organisationnel sont proportionnelles à la durée : plus un changement organisa-

tionnel prend du temps, plus la résistance s'organise. Enfin, plus le délai de réalisation et le chaos durent, plus les risques de démotivation et de démobilisation deviennent importants.

Très rapide ment donc, comme l'analyse Trinh Xuan Thuan, le manager et son équipe doivent faire entrer l'irrégularité dans la régularité, le désordre dans l'ordre pour que le changement organisationnel se préoccupe très vite d'objets à l'échelle humaine et qu'il parle de la vie quotidienne de tous les partenaires de l'organisation. Les règles suivantes vont s'appliquer en conséquence

- l'harmonisation du processus de changement organisationnel avec la conduite des activités traditionnelles non supprimées ;
- la détermination des activités qui relèvent directement du manager et de celles qui sont de la compétence de son équipe de direction ;
- la définition et la diffusion à tous les collaborateurs des nouveaux critères et de modes d'intervention du manager ;
- la mise en œuvre des mécanismes de concertation, de discussion, de communication organisationnelle formelle et informelle afin de promouvoir la participation et l'adhésion de tous les collaborateurs ;
- la mise en place d'une équipe de réflexion pour systématiser les leçons et les expériences vécues du changement organisationnel ;
- la mise en œuvre d'un processus de réflexion pour le projet d'organisation.

La nécessite d'une approche volontariste du changement

Le cycle de changement organisationnel tel que décrit plus haut est facile à comprendre. Dans les faits, il est complexe à organiser et à gérer car il s'agit pour le manager et son équipe de créer à leur organisation un chemin à travers les obstacles concurrentiels et institutionnels, et d'inventer des solutions pour résoudre les problèmes dûs à la mouvance de l'environnement. La gestion de la situation chaotique engendrée par le changement organisationnel nécessite en plus de la compréhension et de la gestion des différentes phases une approche volontariste dans le cheminement stratégique.

L'expérience managériale montre que les recettes stratégies peuvent être approchées de trois manières comme l'analyse Gérard Köenig : la mise en œuvre d'une recette stratégique commandée de l'extérieur (les stratégies hétéronomes) ; la mise en œuvre d'une recette stratégique qui traduit une volonté organisationnelle propre (les stratégies volontaires) ; la mise en œuvre d'une recette stratégique traduisant une volonté organisationnelle propre mais qui intègre de manière dynamique les impondérables de l'environnement mouvant (les stratégies interactives).

La mise en œuvre des stratégies hétéronomes

Est qualifié d'hétéronome un ensemble qui reçoit de l'extérieur les principes qui gouvernent son existence. Cette régulation provoquée par l'extérieur peut résulter des facteurs tels les tendances lourdes de l'environnement. Les acteurs dominants dans les relations avec l'ensemble (l'administration fiscale, les syndicats, l'association des consommateurs, etc.), l'évolution les styles de vie, etc. Des exemples sont légion en la matière : la politique économique des pays en développement qui est sous forte influence du FMI, de la

Banque Mondiale et des autres bailleurs de fonds, les entreprises publiques, surtout africaines, qui souffrent de l'ingérence chronique de l'Etat, les anciennes colonies françaises de la Zone Franc qui ne peuvent avoir la maîtrise de leur politique monétaire, etc.

En fait, les organisations qui sont victimes de ces factures extérieures ont une conception et une approche déterministe qui veulent que leur devenir dépende des jeux de facteurs extérieurs. Les recettes stratégiques des organisations sont axées soit sur la logique d'adaptation de ces organisations soit sur la logique d'adoption par l'environnement :

- il n'existe pas de solution qui soit en toutes circonstances supérieures à toutes les autres ;
- il existe dans une situation donnée des solutions meilleures que d'autres ;
- la performance globale d'une organisation dépend fortement de sa capacité d'adaptation.

La logique d'adaptation : suggère donc au manager et son équipe de prendre toujours des décisions adaptées. En conséquence, une démarche en trois temps leur est proposée :

- déterminer les caractéristiques qui permettent d'identifier, les types de problème qui se pose présentement ;
- caractériser la situation présente dans laquelle se pose le problème ;
- analyser les différentes hypothèses d'option afin de choisir et d'appliquer une solution adaptée.

Malheureusement dans les faits, tous les acteurs qui animent une organisation n'ont pas les mêmes perceptions, les mêmes interprétations et les mêmes intérêts. Les variables à retenir comme caractéristiques, le fait à identifier comme problème et la solution conséquente à identifier et à appliquer ne rencontrent donc pas souvent l'unanimité. A l'occasion, soit les débats traînent en longueur, soit le manager joue à l'omniscient en disant sa vision de la situation. Dans la première hypothèse, les ressources allouées coûtent inutilement à l'organisation. Dans la deuxième, la frustration des collaborateurs détruit souvent la cohésion organisationnelle. Dans les deux cas, la pérennité de l'organisation est menacée ;

- **La logique d'adoption par l'environnement** : elle souligne que pour être efficace, la logique d'adaptation doit être menée à un rythme appropriée et connaître une ampleur adaptée aux changements de l'environnement. Or, il y a toujours un temps d'inertie qui précède l'adaptation. En conséquence, l'adoption l'emporte sur l'adaptation. En ce sens que pendant la période d'inertie, les organisations les plus faibles disparaissent alors que celles qui sont fortes survivent et s'adaptent. Ce principe darwinien de sélection naturelle est souvent vérifié par les petites et les grandes organisations qui ne préparent pas l'avenir. La crise des matières premières dans les pays africains est un exemple qui doit générer une profonde et sérieuse réflexion sur les limites de cette logique. En effet, tous les pays africains qui n'ont pas diversifié leur base économique pendant le boom des matières premières le regrettent fondamentalement aujourd'hui.

La mise en œuvre des stratégies volontaristes

Elle procède d'une démarche délibérée. Le contexte et la mouvance de l'environnement sont censés avoir une influence négligeable. Il s'agit d'une prétention stratégique où le

Manager et son équipe sont fondamentalement à l'origine des initiatives. Elle s'exprime souvent de deux manières :

- **la recette stratégique missionnaire** : elle est souvent l'œuvre des organisations en situation de monopole (Etat non démocratique, parti unique, syndicats, etc.). Dans cette pratique stratégique, le manager et ses collaborateurs ignorent les signaux émis par les principaux partenaires. Ils vont engager l'ensemble de l'organisation dans le cheminement stratégique en usant les vertus mobilisatrices qui incitent au sacrifice (nationalisme, contributions exceptionnelles, dévouement, surtravail des collaborateurs, etc.). Dans ce contexte, les contraintes organisationnelles de compétitivité et de création de valeur menacent à tout moment la cohésion et la pérennité de l'organisation ;
- **la recette stratégique programmée** : elle est de nature balistique .Le rôle du manager et de son équipe est de fixer a l'organisation des cibles conformes a sa mission .A l'occasion, une analyse rigoureuse permet a l'équipe dirigeante d'établir des programmes des budgets correspondants. Si des écarts surviennent par rapport à ce cheminement programmé, ils feront l'objet d'une série d'action corrective. Ces ajustements n'ont pas vocation à modifier profondément le contenu de la recette stratégique et le cheminement programmé qui doivent être exécutés fidèlement par les opérationnels.

La recette stratégique programmée a pour vocation d'être appliquée dans un environnement domestiqué, contrôlable et prévisible. Dans la mesure où l'environnement est de plus en plus mouvant et que le changement est devenu permanent, il n'est pas sûr que l'organisation qui la met en œuvre puisse être à l'abri de perturbations fondamentales. Par ailleurs, la recette stratégique qui balise le cheminement peut endormir la *veille organisationnelle* en développant une

bureaucratie et une routine dans le cycle Analyse / Prévision / Réalisation / Correction. Ce qui a pour conséquence fâcheuse de fermer l’organisation aux attentes et aux apports des acteurs extérieurs d’une part, d’inhiber la créativité et l’innovation des acteurs internes d’autre part.

Dans les deux cas de recettes stratégiques volontaristes, le manager et son équipe procèdent part une approche cartésienne, sinon linéaire, des problèmes. Or depuis 1905, la théorie de la Relativité de Einstein a montré qu’il n’y a plus de vérité absolue comme le suggère l’analyse newtonienne. De 1920 à 1930, la mécanique quantique a fini de convaincre qu’il ne peut avoir de mesure avec une précision illimitée. Le déterminisme absolu de la nature qui permet à certains managers de prétendre domestiquer, contrôler et prévoir les événements comme missionnaires ou technocrates ont été balayés par la complexité de tous les jours. Comme l’écrit Michel Beaud, la nature ou le monde est en tain de vivre un basculement avec le rôle croissant qu’y jouent le savoir, la technique, l’industrie à haute utilisation d’énergie. Les Etats, les grandes entreprises, les marchés, les organismes internationaux, la technoscience, les projets et les stratégies d’innombrables acteurs, leurs actions, réactions, concours, et conflits. La logique cartésienne seule devient impuissante dans notre monde de contrastes qui ne peut être domestiqué, contrôlé et prévu. En conséquence, le temps des missionnaires omniscients et technocrates arrogants est révolu. Le manager contemporain est celui qui, modestement, dialogue avec l’incertitude comme le conseille Edgar MORIN (le Magasine Littéraire, Juillet-Août 1993, p 18).

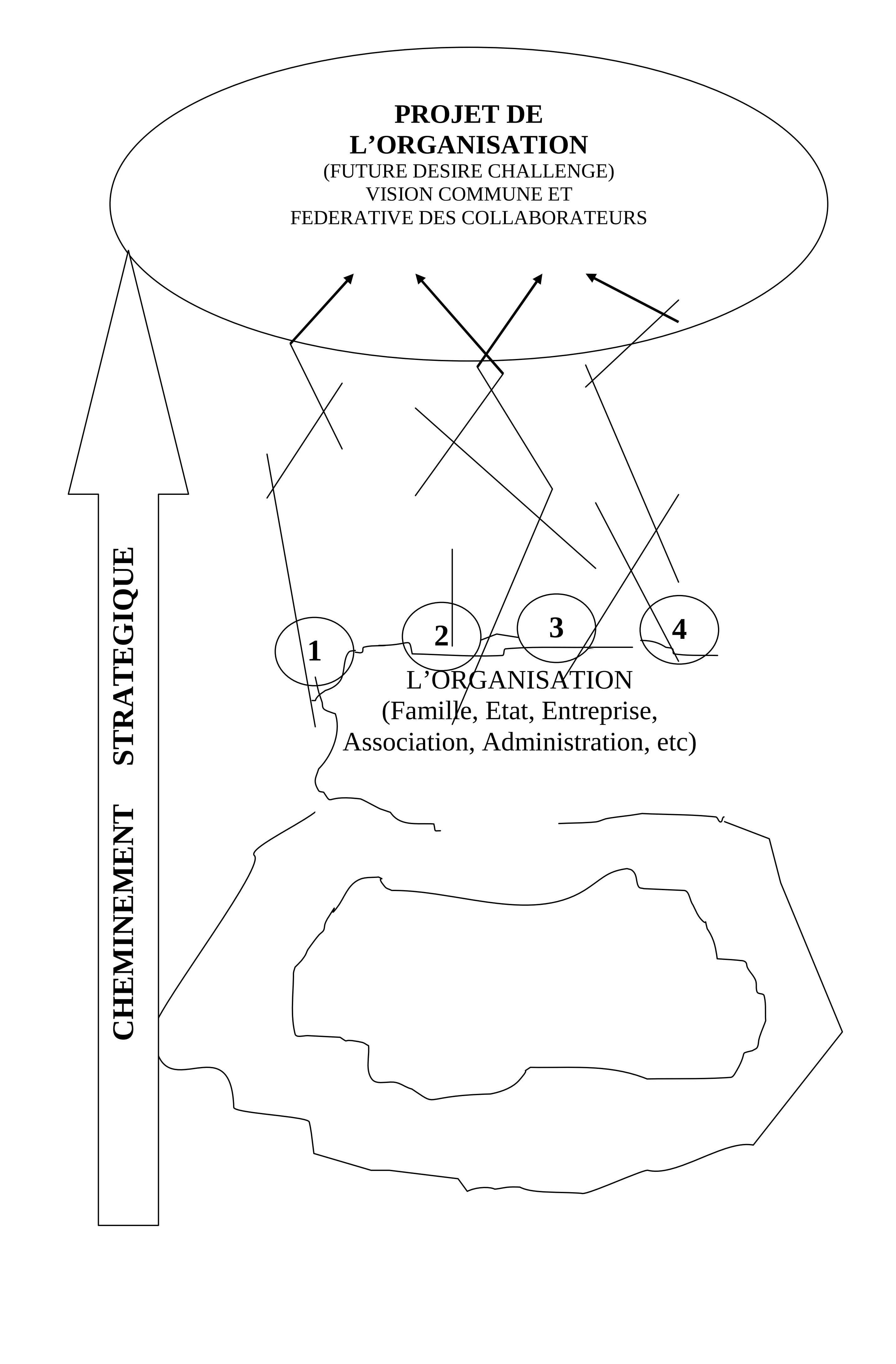
La mise en œuvre des stratégies interactives

Dans les deux premier cas, l’initiative vient soit du contexte soit de l’organisation. Dans la mise en œuvre d’une recette stratégique interactive, l’activité stratégique est partagée avec

intelligence. En effet, cette approche implique une interdépendance à deux niveaux complémentaires : entre les acteurs qui animent la structure organisationnelle et entre l'organisation et son environnement qui doivent vivre en symbiose. L'action stratégie se construit dans le cadre d'un existant qu'elle aménage, et elle tire partie du projet d'autres acteurs dans l'environnement qui conserve cependant leur propre logique d'existence.

Cette double interaction dans l'activité stratégique intègre l'histoire et la complexité de l'organisation et son environnement. Dans ce contexte, l'organisation doit bâtir un Projet. A titre de rappel, ce Projet va se faire sous forme d'une succession d'actions et de réactions dans l'environnement. En effet, il s'agit de créer un cheminement qui bouleverse les données de l'environnement (la recette stratégique créative). Il s'agit aussi d'être capable de construire un Contre-Projet si les réactions au Projet initial obligent à un changement d'itinéraire ou à une bifurcation (la recette stratégique de transformation). En définitive, un cheminement n'est stratégique que s'il permet à l'organisation de transformer rapidement (le changement organisationnel) lorsque sa pérennité est menacée.

Le schéma ci-contre montre que le cheminement stratégique d'une organisation vers son projet ne peut plus être linéaire. En développant son Projet, l'organisation provoque un ordre nouveau dans son environnement. Les autres acteurs réagissent en conséquence et augmentent par la même occasion la mouvance de l'environnement. Pour répondre à ces réactions qui sont parfois virulentes, l'organisation est obligée de s'ajuster par des bifurcations dans son cheminement afin de progresser vers son Projet.


PROJET DE
L'ORGANISATION
(FUTURE DESIRE CHALLENGE)
VISION COMMUNE ET
FEDERATIVE DES COLLABORATEURS
1
2
3
4
L'ORGANISATION
(Famille, Etat, Entreprise,
Association, Administration, etc)
CHEMINEMENT STRATEGIQUE

Les interactions Projet/Contre-Projet et Actions/Réactions font donc que la recette stratégique d'une organisation est toujours en transformation pendant la réalisation. L'intentionnel, l'apprentissage organisationnel et la créativité font toujours émerger une recette stratégique différente de la première. Forces et mouvements de tous les acteurs se conjuguent pour créer une dynamique que le manager et ses collaborateurs doivent gérer efficacement pour fabriquer le réel de leur organisation. Seule la mise en œuvre d'une recette stratégique interactive permet au manager et à son équipe de garantir la pérennité de leur organisation dans le monde animé par plusieurs acteurs avec des rapports qui ne sont pas seulement des rapports d'échange, mais aussi des rapports de conflit, de coopération, de solidarité et de domination (Michel Beaud, *Le Basculement du monde, la Découverte, 2000*).

La maîtrise des outils de gestion du changement

La mise en œuvre de la recette stratégique interactive nécessite que la porte du changement soit ouverte de l'intérieur de l'organisation comme le souligne Jacques Chaize. La garantie de la pérennité organisationnelle et au-delà, celle de la satisfaction durable des intérêts de chaque acteur interne dépendent de la capacité collective à bâtir et à maitriser ensemble les outils indispensables à la gestion du changement organisationnel dans un environnement mouvant. Ces outils sont :

La capacité collective d'organiser le changement

Les lignes qui précèdent ont permis de comprendre que tout changement organisationnel obéit à un cycle qui s'articule en trois phases. Paul Milgrom et John Roberts analysent avec pertinence dans leur ouvrage *Economie*, *Organisation et Management* le fondement du comportement des acteurs

pendant un changement organisationnel. En effet, ces acteurs préfèrent une situation à une autre si, et seulement si, elle leur procure individuellement une plus grande utilité et que leur objectif économique est de maximiser cet indicateur de satisfaction. La recherche de cette fonction d'utilité par rapport aux différents projets d'existence va mettre en œuvre et amplifier les stratégies individuelles d'évitement, de coopération et d'affrontement au niveau des collaborateurs qui sont des acteurs.

Ce rappel permet de réaffirmer que l'efficacité économique de l'équipe managériale consiste à gérer au plus près les opérations du changement. Outre les suggestions faites plus haut, le manager et ses collaborateurs doivent être capables, selon Peter Drucker, d'organiser ensemble les actions suivantes :

- pratiquer une politique d'abandon systématique du passé :
- tenir des réunions périodiques pour évaluer l'évolution de la mise en œuvre du changement organisationnel :
- animer des groupes de convergences en rassemblant sous la conduite d'un modérateur des acteurs qui doivent discuter de manière ouverte et profonde des problèmes qui se posent. Les résultats de ces discussions doivent être analysés, interprétés et communiqués aux dirigeants ;
- développer des réunions de brain storming afin de favoriser la créativité des acteurs dans la résolution des problèmes rencontrés ;
- procéder au préalable à l'inventaire systématique des problèmes pour soumettre sans parti pris aux différents acteurs ;

- recourir à un ou plusieurs collaborateurs extérieurs pour obtenir une analyse professionnelle neutre, indépendante et non enfermé dans le carcan identitaire de l'organisation ;
- recourir aux agents de changement identifiés pour intensifier la communication organisationnelle sur le bien-fondé du changement, pour porter ceux des acteurs qui décrochent, pour persuader les réticents, etc.
- entretenir la fermeté sur l'option fondamentale du changement organisationnel pour ne pas décourager, démotiver et démobiliser les acteurs qui y sont franchement engagés ;
- accepter qu'un haut cadre compétent, notoirement reconnu pour son expertise et son expérience dans le métier et l'option de transformation organisationnelle, puisse cordonner et gérer toutes les informations et les problèmes relatifs au changement organisationnel. Ce haut cadre doit avoir un sens développer de relations humaines, être branché sur l'évolution de chaque chantier de changement, et être capable d'obtenir de l'équipe managériale les décisions qui font progresser le changement organisationnel.

La capacité collective d'innover dans le changement

L'innovation collective est un concept pragmatique qui consiste à introduire quelque chose de nouveau dans les activités du monde réel. Différente de l'invention qui est la découverte de quelque chose de nouveau, l'innovation revêt plusieurs formes parce qu'elle concerne toutes les actions en applications techniques, sociales et organisationnelles susceptibles d'ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses au bénéfice des hommes et des femme.

Comme illustrations d'innovation, Peter Drucker cite : l'introduction de l'achat à tempérament ou crédit dans les affaires,

la création de l'Université par William Von Humboldt en 1809 en Allemagne, la création de l'hôpital, l'invention et commercialisation du container, la systématisation des techniques managériales pour être appliquées à n'importe quelle organisation, etc.

La capacité d'innover est la faculté que les différents acteurs ont à explorer ensemble et de manière systématique les espaces de changement qui ouvrent à leur organisation des perspectives favorables. En effet, Peter Drucker souligne qu'un fait n'est pas en soi un danger ou une opportunité. Chaque organisation peut donc tirer parti favorablement d'un fait. Ainsi, cet éminent auteur recense sept éléments qui offrent l'occasion à toutes les organisations de saisir des opportunités :

- l'imprévu qui naît d'une réussite, d'un échec ou d'un évènement extérieur ;
- la contradiction entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle devrait être ou telle qu'on l'imagine ;
- la satisfaction des besoins structurels qui entraîne la révision d'un processus opérationnel pour ajouter un chaînon manquant ou enlever un chaînon non important ou reconfigurer tout le processus sans changer fondamentalement le métier ;
- le changement qui bouleverse la structure du secteur, du marché, et qui prend tout le monde au dépourvu ;
- le changement démographique en termes de grandeur, de structure d'âges, de composition, d'emplois, de statut éducatif et de revenus ;

– le changement de perception d'état d'esprit et de signification. Dans ce genre de changement les faits demeurent les mêmes. C'est la manière de le percevoir, de les interpréter qui change à cause du nouvel état d'esprit majoritaire ;
– les connaissances nouvelles qu'elles soient scientifiques ou non.

A ces éléments, j'ajoute toujours l'imitation créatrice dont un exemple patent est le magnétoscope. D'invention américaine, cet outil est devenu par la suite un produit exclusivement japonais. Mais une imitation ne peut être créatrice que si l'organisation en fait une appropriation par l'apprentissage collectif, et qu'elle procède à une amélioration ou à une adaptation fondamentale. Les différents produits dans le domaine de l'ingénierie financière témoignent encore de l'intérêt de la mise en synergie de l'imitation et de la créativité dans les organisations.
En définitive, le processus collectif d'innovation dans une organisation est sans conteste un outil de gestion du changement organisationnel. Il faut reconnaître cependant qu'il est complexe à mettre en œuvre parce qu'il nécessite une idée nouvelle, une faisabilité technique, économique et organisationnelle de cette idée, et une insertion maitrisée dans le processus opérationnel. Mais cette complexité peut être bénéfique pour l'organisation si tous les acteurs sont préparés à gérer l'innovation comme outil indispensable au changement organisationnel.

Le développement de la flexibilité organisationnelle
Comme la capacité collective d'organiser le changement et d'innover dans le changement, le développement de la flexibilité organisationnelle a pour objectif fondamental de transformer dans tous les cas de figure un avenir incertain en futur désiré et voulu. Il a pour objet d'amener l'organisation à agir efficacement sur les différentes interactions provoquées par l'ensemble des dysfonctionnements et non sur ces derniers pris isolément. Il dépend de la construction de repères com-

muns à tous les acteurs, de la capacité à se remettre en cause de manière permanente, et de l'application des nouveaux principes de management adaptés à la complexité.

– **La construction de repères communs** : Daniel Boeri et Stéphane Bernard suggèrent au manager et à son équipe de construire les repères communs en initiant les actions suivantes :

- accorder à la méthode la même importance que la solution.

En effet, la méthode prépare efficacement le terrain à l'application de la solution. Il s'agit de répondre concrètement à trois questions : quelle strate de l'organisation est visée par le changement ; la structure organisationnelle, les procédures, les mentalités ou le produits ? A quel niveau agit-on réellement ? Les acteurs perçoivent-ils clairement les besoins de changer ? La participation des acteurs est vivement sollicitée pour couvrir ce champ de questions ;

- savoir écouter. Dans la mesure où la participation active et le reporting constituent des instruments d'apprentissage collectif, les acteurs doivent apprendre à s'écouter mutuellement ;

- savoir faire simple. En effet, Michel Crozier a raison d'affirmer que suivre la complexité des interrelations humaines par la spécialisation des structures et la sophistication des procédures aboutit immanquablement à l'enlisement bureaucratique. Face à la complexité toujours croissante des faits, il faut faire confiance à l'intelligence humaine. Il faut donc professionnaliser les individus, développer leur polycompétence et leur autonomie plutôt que de sophistiquer les structures et les procédures ;

- responsabiliser franchement l'acteur polycompétent. Un acteur poly compétent et responsabilisé développe de plus en plus son autonomie en utilisant son pouvoir d'expertise, sa maîtrise des relations avec l'environnement, sa capacité à

communiquer et l'utilisation efficace des règles organisationnelles ;

- donner la priorité au client en améliorant les délais de réponse, en donnant un sens à l'activité de chaque acteur, en recherchant systématiquement à accroître la productivité, et en améliorant toujours la qualité du produit :
- améliorer et augmenter constamment ses ressources afin de bénéficier des effets de richesse. En effet, une surface financière importante et crédible draine toujours d'autres ressources. En plus, l'organisation dispose dans ce cas d'un éventail plus large d'option de changements dès lors qu'il y a un accroissement exponentiel de richesse dû aux effets de leviers économique et financier ;

- **La remise en cause permanente** : construire avec des dysfonctionnements constants dans un contexte de changement permanent exige du manager et de son équipe de penser global mais d'agir localement. Tel est le sens du nouveau concept global que nous apprend le management du complexe. Constamment, il s'agit de tirer parti dans la mise en œuvre des solutions pensées globalement d'une situation qui se vit localement et dans un processus continu où les forces en présence s'entrechoquent et s'entre-nourrissent. Cette construction locale permanente sur la base d'une réflexion globale doit cependant respecter un cahier de charges. Ce dernier doit répondre aux questions suivantes : Quel est le problème posé ? Qui pose le problème ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Quel est le champ d'action proprement dit ? Quelles sont les ressources mobilisées ? Quel est l'impact à attendre sur la performance globale de l'organisation ? Cette démarche opérationnelle exige :

- la connaissance réelle du terrain qui met en relation dynamique la flexibilité organisationnelle et la mouvance de l'environnement ;
- la remise en cause permanente qui doit exclure le ''one best way''. Sur le plan stratégique, il s'agit de mettre toujours en synergie les recettes créatives et les recettes de trans-formation. Sur le plan opérationnel, il faut une optimisation à tous les niveaux de la chaine Fournisseur Client (l'évaluation à 360°) ;
- l'adoption des principes d'une organisation cible. En responsabilisant un acteur polycompétent, le manager déplace le centre de gravité de l'organisation. La réponse au client ne se trouve plus dans le respect scrupuleux des procédures mais l'imagination et la créativité que chacun met en œuvre pour satisfaire le client, en tenant compte de l'ensemble des principes managériaux qui sont dorénavant à la base de la conduite de toute organisation moderne ;
- le pilotage approprié de l'ensemble de l'organisation. En responsabilisant, quelle que soit la démarche managériale retenue, celle-ci s'exprime à travers des acteurs qui ont chacun leurs préoccupations existentielles. Dès cet instant, la transformation permanente de l'organisation repose sur deux fonctions cardinales :

- le manager doit être un professionnel du management du complexe qui met en synergie toutes les autres logiques (Dominique Genelot, *Manager dans le complexe*. INSEP Editions, 1998). Leader incontesté et expérimenté, le manager doit savoir construire en permanence cet équilibre précaire tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci. Thierry Desmarest, Président Directeur Général de TOTALFINA ELF suggère trois qualités à ce manager professionnel : avoir une ouverture stratégique, être capable d'animer des collaborateurs sans démagogie ni agressivité

Systématique, être à tout moment capable de rendre le pouvoir organisationnel collégial, transparent, légal et légitime (Management, N°59 janvier 2000) ;

- la construction permanente de l'organisation doit être collective. Il ne s'agit pas pour le manager d'obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante mais il faut aussi susciter celle de la majorité des collaborateurs qui sont des acteurs importants. Dans cette optique, la construction, le développement individuel de chaque méritant est une condition fondamentale. Tout aussi fondamentale est la sanction du collaborateur moins performant. L'affectivité et l'ambiguïté dans les signes de reconnaissance ne doivent plus être de règle dans les organisations du XXIème siècle qui doivent se battre tous les jours pour assurer leur pérennité organisationnelle. Le Président Directeur Général de la multinationale Général Electric, Jack Welch nous définit une règle de jeu simple : ses collaborateurs sont classés en cinq (5) catégories. Chaque acteur connaît la règle et son classement. Ceux qui sont moins performants représentent 10% de la population et ils sont toujours poussés vers la porte de sortie. Cela ne donne pas lieu à discussion et c'est mieux pour tout le monde affirme l'intéressé qui est pourtant admiré par ses collaborateurs et ses pairs (*Management*, N°59, Janvier 2000).

- **De nouveaux principes de management** : l'économie, l'efficience, l'efficacité et la rapidité de décision et d'exécution sont les principes managériaux traditionnels qu'il convient de respecter dans la gestion de toute activité organisationnelle. Ces principes sont fondamentalement liés à l'allocation et à l'utilisation des ressources mobilisées. Dans un contexte de changement permanent, l'aspect optimisation des ressources est nécessaire mais non suffisante quant à la pérennité organisationnelle. Le développement de la flexibi-

lité organisationnelle étant fondamental dans ce domaine, de nouveaux principes managériaux doivent venir compléter les anciens. Ces principes sont :

- **L'autonomie dans l'organisation** : face à la complexité de l'environnement, l'organisation doit développer en son sein une autonomie des acteurs et des équipes de travail. Comme l'affirme Oumar Aktouf, tout système, en particulier vivant, qui n'admet que des façons limitées, codées, prescrites, rigides de s'exprimer et de répondre à l'environnement est un système condamné à mourir à plus ou moins brève échéance. Au contraire tout système qui admet dans son organisation des possibilités de comportements différents, plus autonomes, plus variés, sera un système capable d'innovation, de créativité et d'adaptation. Dans les organisations actuelles, les managers doivent donc créer et fédérer des équipes de travail autonomes et libres d'initiatives par rapport aux objectifs fixés. La délégation de pouvoir organisationnelle, la décentralisation sous ses divers aspect définis par Henry Mintzberg (Le Management : UN Voyage au Centre des Organisations, les Editions d'organisation, 1990) et la gestion par projet sont des instruments qui permettent au manager de développer l'autonomie dans l'organisation ;

- La cohérence dans l'organisation : toutes les équipes dans l'organisation vont optimiser leur compétence collective lorsque chacune connaitra et comprendra mieux les finalités et les valeurs communes. Lorsqu'on passe d'une civilisation de geste à une civilisation de l'intelligence, on ne peut plus se séparer des sens. L'intelligence, on la meut dans une direction. Autrement dit, les collaborateurs doivent savoir où ils vont et pourquoi ils y vont. Une fois de plus, la responsabilité du manager dans la conception et la mise en œuvre du cheminement est de taille. Avec une multitude d'équipes autonomes, seul le cheminement stratégique imprime la cohésion dans les actions de l'organisation par

l'intermédiaire des objectifs opérationnels, des programmes opérationnels d'action et des plans d'action prioritaires ;

- **L'ouverture de l'organisation** : Une organisation actuelle qui veut survivre doit respirer avec son environnement. En effet, l'innovation et le changement organisationnel ne sont possibles que si les acteurs internes observent de manière critique et active ailleurs. Il s'agit de mettre en œuvre une veille organisationnelle. Cette dernière prend d'abord la forme d'une grande écoute et d'un dialogue avec les acteurs internes qui ont chacun leurs interprétations des faits dans l'environnement. Elle consiste aussi à une lecture systématique de l'environnement afin d'anticiper les évolutions. Elle se traduit enfin sous forme d'alliances et de coopérations avec d'autre organisations afin de bénéficier de leurs avances ;
- **Les contradictions motrices dans l'organisation** : le principe de contradiction motrice est traduit par Edgar Morin sous le vocable *Dialogique*. Il exprime le constat que la vie marie à la fois l'ordre et le désordre. Hervé Serieyx soutient à raison que pour affronter un monde qui bouge, les organisations doivent elles aussi accepter l'ordre et le désordre. Le manager et ses collaborateurs doivent apprendre à vivre avec le contradictoire et la divergence afin de créer et d'innover en résolvant les contradictions. Paul Valery ne disait-il pas que le degré d'une civilisation se mesure au nombre des contradictions qu'elle accumule et qu'elle gère efficacement ?
- **La récursivité dans et hors de l'organisation**: la récursivité est cette idée selon laquelle les causes et les effets se télescopent sans cesse les uns les autres. Il s'agit de cette interaction entre qui mène une décision d'aujourd'hui à être à la base d'un problème de demain. A titre d'exemple, la motivation par l'augmentation des salaires à la date d'aujourd'hui constitue un point de rigidité demain si la productivité économique mise en exergue par Boston Consulting

Group n'est pas réalisé. En d'autres termes, l'intégration du principe de récursivité dans la gestion des organisations signifie que le manager et ses collaborateurs ne finissent jamais de régler les problèmes. En effet, la résolution d'un problème aujourd'hui créez d'autres problèmes demain, et la vie des organisations est ainsi finie.

Les analyses qui précèdent font prendre conscience de trois invariants dans la vie des organisations : le premier montre que les actions humaines sont toujours complexes parce que les acteurs internes sont constamment tiraillés par le Janus Conflit/Coopération ; le deuxième souligne la mouvance toujours plus grande l'environnement parce que tous les acteurs tant internes qu'externes nourrissent une dynamique qui ne s'arrêtera jamais ; le troisième est que les intérêts des acteurs en présence sont potentiellement antagonistes parce que chacun aspire à la réalisation de son projet d'existence. Dans ce contexte, l'accroissement de la productivité du travail est nécessaire mais pas suffisante pour garantir la pérennité de l'organisation. La satisfaction quasi-simultanée des intérêts catégoriels et potentiellement antagonistes constituent aussi un élément important dans la construction de la cohésion organisationnelle. Pour ce faire, les compétences individuelles des acteurs doivent être combinées efficacement au sein de diverses équipes de travail (compétences collectives). Ces dernières doivent être en synergie positive pour construire la compétence organisationnelle. Cette articulation des différentes compétences est la base de la création de valeur qui va procurer les revenus indispensables à la satisfaction quasi-simultanée de tous les intérêts en présence. En conséquence, la deuxième mission du manager et de son équipe consiste à construire cette articulation de compétences à travers les actions humaines complexes et dans un contexte de changement permanent.

Il faut cependant souligner qu'il n'y a pas de bon manager et de bon collaborateur. Dans la réalisation de cette seconde mission, les activités du manager sont complexes et sans fin. La solution des problèmes d'aujourd'hui crée d'autres problèmes demain qu'il faut absolument résoudre pour garantir la pérennité de l'organisation. Ainsi ; le management est aussi cette recherche et cette pratique non finie dans les résolutions des multiples problèmes que rencontre l'organisation dans son cheminement stratégique. Dans la mesure où les problèmes organisationnels ne finissent jamais, les recherches et les pratiques du management ne s'arrêtent jamais. Le manager et ses collaborateurs tous les jours et doivent gagner leurs challenges tous les jours. En conséquence, il ne peut avoir que des managers et des collaborateurs intelligents et efficaces car leur créativité, leur sens d'innovation et de responsabilité sont mis à l'épreuve tous les jours dans les résolutions des problèmes tant complexes qu'apparemment simples. A défaut, la pérennité organisationnelle est fondamentalement menacée. Dans ce contexte, le management n'est pas le règne exclusif de la raison comme l'écrit John Saul dans *Les Bâtards de Voltaire* (Payot, 2000). Il est une pratique qui fait également recours à l'intuition pour trouver des solutions inédites dans les résolutions des problèmes dans un monde maintenant chaotique. Des travaux neurobiologiques ont suffisamment démonté que l'organisation du cerveau humains dans la résolution des problèmes nécessite deux exercices permanent : une combinaison efficace des capacités cérébrales gauche (la raison) et droite (l'intuition) ; une maîtrise de la zone cérébrale horizontale du cortex sur les zones cérébrales horizontales du limbique et du reptilien. (De Brabandere (L) et Mikolajczak (A) *Le plaisir des Idées ?* Dunod, 1994).

BIBLIOGRAPHIE

1) BARANGER (P) et Renard (P), Management et Techniques de Gestion, Sirey, 1987
2) BURDEAU (G), Traité de science Politique : La Démocratie et les contraintes du Nouvel Age, L.G.D.J.,1974
3) MARCH (J-G) et Simon (H.A.), Les Organisations, Dunod ; 1991
4) CHEVALIER (M) et JACQUILLAT (B), Principes et Techniques du Gouvernement des entreprises, les éditions d'organisation, 1972
5) BOISVERT (M), Le manager et la Gestion, Les éditions d'Arc Inc, 1980
6) STRATEGOR, Stratégie, structure, Décision, Identité, Dunod, 1997
7) BRILMAN (J), Les meilleures pratiques du Management, les Editions d'Organisation, 1998
8) ATAMER (T) et Calori ®, Diagnostic et Décision stratégiques, Dunod, 1993
9) BOLMAN (L.G.) et Deal (T.E.), Repenser les Organisations, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1996
10) KÖENIG (G), Management Stratégique, Nathan, 1996
11) GERVAIS (M), Stratégie de l'Entreprise, Economica, 1995
12) LE DUFF (R) et PAPILLON (J-C), Gestion Politique, Vuibert, 1988
13) OHMAE (K), Le Génie du Stratège, Dunod, 1991
14) GODET (M), Manuel de prospective Stratégique, T1 et T2, Dunod, 1997
15) PORTER (M), L'Avantage Concurrentiel, Dunod, 1997
16) REIX (R), la Flexibilité de l'entreprise, Cujas, 1979

17) MINTZBERG (H), Structure et Dynamisme des Organisations, Les Editions d’Organisation, 1982
18) HARLE (E) et JOUANNEAULT J-D), L’Entreprise en tant que Système, Presse Universitaire de Lyon, 1983
19) GARRANCE (F), Le Outils de Planification au Concret, thèse de Doctorat, Ecole Polytechnique, juillet 1986
20) SIMON (H.A.), Administration et Processus de Décision, Economica, 1984
21) ROCHER (G), Introduction à la Sociologie : Le changement social, Edition HMH, 1968
22) LAWRENCE (P) et LORSH (J), Adapter les Structures de l’Entreprise, les Editions de l’Organisation, 1973
23) CHANDLER, Jr (A.D), Stratégies et Structures de l’Entreprise
24) LIVIAN (Y.F.), Introduction à l’Analyse des Organisations, Economica, 1995
25) BESSEYRE des Horts (C.H.), Vers une Gestion stratégique des Ressources Humaines, les Editions d’Organisation, 1988
26) CADIN (L), Guérin (F)et Pigeyre (F), Gestion des Ressources Humaines, Dunod, 1997
27) CANDAU (P), Audit social, Vuibert, 1989
28) PERETTI (J-M), Ressources Humaines, Vuibert, 1994
29) BATAL (C), La Gestion des Ressources Humaines dans le Secteur Public, T1 et T2, Les Editions d’Organisation, 1997
30) JOLIS (N), Piloter les Compétences, les Editions d’organisation, 1997
31) JOLIS (N), Compétences et Compétitivité, les Editions d’organisation, 1998
32) LEVY-LEBOYER (C), La Gestion des Compétences, les Editions d’organisation, 1996
33) LE BOTERF (G), L’Ingénierie des Compétences, les Editions d’organisation, 1998

34) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE (C) et BAYETO (P), la Fixation des Objectifs pour une Meilleure Evaluation des Performances, cahier de l’Auditeur, CAPANA, 1999
35) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE (C) et BAYETO (P), le Management Stratégie des Ressources Humaines, cahier de l’Auditeur, CAPANA, 1999
36) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE (C) et BAYETO (P), la Connaissance du cycle du changement Organisationnel, cahier de l’Auditeur, GKZ INTERNATIONAL, 2000
37) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE (C) et BAYETO (P), les Outils de Maîtrise de changement Organisationnel, cahier de l’Auditeur, GKZ INTERNATIONAL, 2000
38) GOUYOMGBIA-KONGBA-ZEZE (C) et BAYETO (P), la culture d’entreprise et le Projet d’entreprise : le cas du FSA, cahier de l’Auditeur, GKZ INTERNATIONAL, 1998
39) DRUCKER (P), les Entreprises, l’Expansion Hachette, 1987
40) CABY (J) et HIGOYEN (G), la Création de Valeur de l’Entreprise, Economica, 1997
41) MILGROM (P) et ROBERTS (J), Economie, Organisation et Management, Presse Universitaire de Grenoble, 1997
42) BOERI (D) et BERNARD (S), Organisation et changement, Maxima Laurent de Mesnil Edition, 1998
43) CROZIER (M) et FRIEDBERG (E), l’Acteur et le Système, Seuil, 1977
44) CROZIER (M), L’Entreprise à l’Ecoute, Inter Editions, 1989
45) MACCOBY (M), Travailler pourquoi ? Une nouvelle théorie de la Motivation, InterEdition, 1990
46) RAYNAL (S), le Management par projet, les Editions d’Organisation, 1997
47) BULTEL (J) et Perez (F), la Réussite Economique des Projets, Dunod, 1991

48) CHVIDCHENKO (I) et CHEVALIER (J), Conduite et Gestion des Projets, Cepadues Editions, 1997
49) GENELOT (D), Manager dans la Complexité, INSEP Edition, 1992
50) SERIEYX (H) et ARCHIER (G), L'Entreprise du 3eme type, Seuil, 1984
51) SERIEYX (H), Le Big Bang des Organisations, Calmann Levy, 1993
52) TRIN XUAN THUAN, Le Chaos et l'Harmonie : la Fabrication du Réel, Gallimard, 1998
53) RENAUD-COULON (A), La Désorganisation Compétitive, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1996
54) ADLER (N.I.), Comportement Organisationnel : Une Approche Multiculturelle, Nouveaux Horizons, 1994
55) CROSIER (M) et SERIEYX (H), Du Management Panique à l'Entreprise du XXIe siècle, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1993
56) Bureau International du travail (BIT), Le Conseil en Management, 1993
57) BEAUD (M), Le Basculement du Monde, la Découverte, 2000

CONCLUSION

Le Professeur et Prix Nobel de sciences économiques 1987 Robert M. Solow a eu à affirmer : ‘‘on ne devrait pas tuer le messager ès théorie parce qu’il annonce que le monde est complexe’’. Le praticien du management que je suis, d’abord comme dirigeant d’entreprise, ensuite comme consultant international en management et finances, a perçu la nécessité de théoriser dans cet essai la théorie du management comme un métier qui reste réellement à découvrir. En effet, le fait d’être en charge de la conduite de plusieurs individus ne suffit pas pour se proclamer manager. Le fait d’avoir simplement une grande influence sur la population d’individus n’est pas non plus être un manager. L’expérience de la vie a montré qu’on peut faire de la prose sans le savoir.

Dès lors qu’on est en charge de la conduite de plusieurs individus, le métier de manager exige que de manière.

systématique qu’on résolve trois problématiques : comment obtenir la cohésion organisationnelle avec différents acteurs tiraillés par le Janus Conflit/Coopération ? Quelles techniques mettre en œuvre pour créer de la valeur afin de garantir la pérennité de l’organisation ? Quelles techniques mettre en œuvre pour satisfaire de manière durable les intérêts potentiellement antagonistes de tous les partenaires de l’organisation ?

Le développement durable ou la pérennité organisationnelle de l’église, de certaines associations, de certaines familles, de certaines entreprises, de certaines régions, de certains pays, etc. n’est possible que si ces trois problématiques ont été simultanément et efficacement résolus. Le retour en force de certaines notions comme gouvernement d’entreprise, bonne gouvernance, administration de performance, etc. sont des éléments qui prouvent qu’il s’agit d’une nécessité car les organisations humaines ont besoin d’être dirigées, surtout efficacement dirigées. L’efficacité ici consiste à atteindre, à dépasser, sinon à approcher les objectifs organisationnels ensemble et à toujours satisfaire tous les partenaires qui ont réellement contribué aux résultats obtenus. Dans ce contexte il n’y a pas d’idéologie de gauche ou de droite. Il s’agit de bâtir l’humanité.

L’analyse de la pensée managériale montre les mains visibles en charge de la construction de cette humanité à travers la réussite des organisations diverses le font de plus en plus avec dextérité. En proposant des solutions pour rendre les problèmes que les organisations humaines ont connus pendant toute l’histoire de l’humanité, des pionniers ont élaboré et systématisé des méthodes, des règles et des techniques qui sont devenues communes à tous ceux qui ont la prétention de diriger des individus qui travaillent ensemble. Andrew Ure, cet industriel anglais a eu raison dès le XIXème siècle de militer pour la systématisation de la formation.

des dirigeants de l'industrie. Charles Duprin, cet ingénieur français qui s'est inspiré des travaux et publications de Ure a eu fondamentalement raison de recommander l'enseignement du management à l'Université. En effet cet ingénieur a pensé avec justesse que les dirigeants avaient besoin d'autres connaissances que leurs compétences techniques. Sir Stafford Cripps, chancelier de l'Echiquier dans le premier gouvernement du *Labour Party* après la Seconde Guerre mondiale, a eu raison de croire que le management est une force de restauration d'une économie britannique détruite. Les hommes d'affaires qui ont été formés au management aux Etats Unis à l'initiative de Cripps lui ont donné raison. J'espère que les jeunes africains donneront raison aussi à Marcel Zadi Kessy lorsqu'il affirme que ''l'Africain a besoin de se prouver à lui-même qu'il est tout aussi capable que n'importe qui, et pour cela, il faut un bon management. Cela m'apparaît important de partager cette vision avec ceux qui m'entourent''. (Jeune Afrique n°1913 du 3 au 9 septembre 1997).

En d'autres termes, j'affirme comme les éminentes personnalités qui m'ont précédé que le manager est un métier auquel on a besoin d'être formé. Le manager est transformateur et un harmonisateur d'un corps social où les membres sont des acteurs qui doivent travailler ensemble. Dans la cohésion organisationnelle, le manager doit amener ses acteurs à accroître en permanence la productivité de leur travail en dépit de l'antagonisme potentiel de leurs intérêts. Le manager est aussi un bâtisseur de compétence organisationnelle parce qu'il doit amener ses acteurs à maîtriser ensemble les actions collectives entreprises sans que les divergences d'interprétation des faits et la mouvance toujours plus grande de l'environnement ne constituent des obstacles insurmontables. Le manager est enfin le garant de la performance globale parce que la pérennité de l'organisation ne peut être assurée que si cette dernière crée de la valeur pour disposer des

revenus indispensables à la satisfaction quasi simultanée des intérêts de tous les partenaires en présence. Etre transformateur et harmonisateur du corps social, être bâtisseur de la compétence organisationnelle et être garant de la pérennité organisationnelle constitue un métier à part entière. Les méthodes, les règles et les techniques qui ont été accumulées et systématisées depuis des années constituent le minimum que tout prétendant à ce métier doit maîtriser.

Je conclus cet essai managérial en citant Keynes, ce grand maître d'économie qui écrit : ''j'aimerais si je peux, provoquer une controverse violente (une véritable discussion du problème) dans l'espoir que quelque chose d'utile émerge de la lutte intellectuelle''.

TABLE DE MATIERES

Achevé d’imprimer
Par les Editions CESTIA
N° éditeur 5444
du 22 juin 2001